

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci  
An Analysis of Employee Appraisal System in a Chosen Organization

Student: Bc. Martina Sobolová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2011

## OBSAH

1. Úvod .....	1
2. Teoretická časť .....	2
2.1 Metodika diplomovej práce a použité metódy .....	2
2.2 Pracovné hodnotenie z hľadiska teórie .....	2
2.1.1 Hodnotenie pracovníkov .....	3
2.1.2 Riadenie výkonu verzus hodnotenie .....	6
2.2. Proces hodnotenia pracovníkov .....	7
2.2.1. Prečo, kto a kedy hodnotí pracovníkov .....	8
2.2.2 Koho, čo a kde je vhodné hodnotiť .....	10
2.2.3 Ako hodnotíme pracovníkov - Metódy hodnotenia .....	11
Porovnávacie metódy .....	12
Neporovnávacie metódy .....	13
Ďalšie v praxi používané metódy .....	16
2.3 Hodnotiaci rozhovor .....	19
2.3.1 Príprava na hodnotiaci rozhovor .....	20
2.3.2. Priebeh hodnotiaceho rozhovoru .....	21
2.3.3. Ukončenie hodnotiaceho rozhovoru .....	23
2.4. Nadväznosť hodnotenia na odmeňovanie .....	23
2.5. Implementácia procesu hodnotenia .....	24
2.6. Úloha líniových manažérov .....	26
2.7. Závery hodnotenia .....	27
2.7. Sociologický výskumu .....	28
3. Charakteristika spoločnosti DIGIS, s.r.o. ....	30
3.1. Personálna charakteristika organizácie .....	31
3.2. Organizačná štruktúra a jej procesné zameranie .....	32
4. Analýza systému hodnotenia zamestnancov v spoločnosti Digis, s.r.o. ....	36

4.1. Analýza súčasného stavu vo firme .....	36
4.2.Realizácia výskumu - štruktúrované rozhovory .....	37
4.3 Zhrnutie výsledkov analytickej časti .....	51
5.Návrhy a odporúčenia .....	53
5.1 Implementácia systému hodnotenia.....	53
5.2 Návrh hodnotiacich metód k pracovným pozíciám .....	57
Metóda kľúčových udalostí .....	58
Metóda MBO v podmienkach spoločnosti .....	59
Metóda 360° spätnej väzby.....	62
5.3 Návrh hodnotiaceho formulára .....	62
5.4 Návrh priebehu hodnotiaceho rozhovoru .....	64
5.5 Návrh nadväznosti hodnotenia na odmeňovanie .....	66
6. Záver.....	67
Zoznam použitej literatúry .....	69
Zoznam skratiek .....	71
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	72
Zoznam príloh .....	73

## 1.Úvod

“Ak sa majú dať ľudia do pohybu, musí sa dať hlas ich najhlbším túžbam, inšpirovať ich, aby uverili, že dokážu zliezť hory, o ktorých panuje názor, že sú príliš vysoké,” povedal pri jednej konferencii politický senior CNN, David Gergen. Naznačil cestu k úspechu pre nejednu firmu a vážnosť, akú si zaslúžia ľudia v každom podniku. Ľudské zdroje, potenciál, či ľudský faktor v súčasnosti bezpochyby rozhodujú o úspešnosti organizácie, a zároveň ich riadenie rozhoduje o samotnom prežití v turbulentných podmienkach sveta. Preto nie len teoretická verejnosť, ale aj praktici (personalisti) majú pred sebou veľkú výzvu a zároveň zodpovednosť. Ide o neustále hľadanie nových a efektívnych prístupov riadenia ľudí, a tým zabezpečenie hnacieho motora k zliezaniu ich pracovných hôr a dosahovaniu vytýčených cieľov.

Pre moju diplomovú prácu som zvolila práve oblasť ľudských zdrojov, presnejšie **Hodnotenie pracovníkov**. Pracovné hodnotenie predstavuje nezastupiteľný nástroj riadenia výkonu jednotlivcov a skupín, pričom je jeho využívanie stále obmedzené. Objektom môjho šetrenia je spoločnosť DIGIS, s.r.o., ktorá mi poskytla priestor na praktické využitie poznatkov nadobudnutých počas štúdia. Spoločnosť patrí medzi zabehnuté a stabilné firmy na konkurenčnom trhu a popri technickým novinkám venuje zvýšený záujem personálnemu fungovaniu firmy. Poskytla mi priestor na realizáciu analýzy interného prostredia firmy v oblasti ľudských zdrojov a ponechala voľný priestor v časti návrhov na zlepšenie situácie, prípadne navrhnutie nových postupov..

V kapitolách venovaných teoretickej časti práce sa zameriam na vymedzenie základných pojmov týkajúcich sa riadenia pracovného výkonu, hodnotiaceho procesu, cieľov, kritérií, najčastejšie používaných metód a súčasne finálnej fáze hodnotiaceho procesu, a to hodnotiacim rozhovorom. Praktická časť mojej diplomovej práce bude okrem predstavenia spoločnosti venovaná získavaniu informácií z dostupných firemných zdrojov a z rozhovorov s vedením spoločnosti a jej zamestnancami. Následne na základe získaných informácií navrhнем odporúčania a návrhy v oblasti hodnotenia zamestnancov pre komplexný a systematický prístup v tejto oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Táto téma predstavuje pre mňa inšpiratívny priestor na vytvorenie niečoho konkrétneho, čo v konečnom dôsledku snád' napomôže ucelenejšiemu fungovaniu organizácie.

## 2. Teoretická časť

### 2.1 Metodika diplomovej práce a použité metódy

V priebehu spracovania mojej diplomovej práce sa priblížim k rôznym metódam, postupom a budem sa snažiť pridržať mnou zvolenej metodiky, schémy, pre kvalitný výstup v závere práce. K výberu témy mi poslúžila **metóda komparácie**, a teda porovnania možných tém diplomových prác a z nich plynúcich výstupov. Keďže špecializácia môjho oboru ma časom priklonila na stranu personalistiky, zúžila sa moja výberová vzorka na oblasť riadenia ľudských zdrojov. Výber bol obmedzený aj prostredím firmy, s ktorou budem spolupracovať v praktickej časti práce.

V prvej fáze diplomovej práce budem zbierať potrebné množstvo informácií z dostupnej odbornej literatúry a zdrojov venujúcich sa danej problematike a **kompilačnou metódou** prezentovať tému hodnotenia zamestnancov. Získané informácie následne **parafrázujem** a predpísaným spôsobom budem citovať autorov použitej literatúry.

V praktickej časti diplomovej práce osvojené poznatky aplikujem v podmienkach spoločnosti Digis, s.r.o. prostredníctvom **sociologického výskumu**, ktorého priebeh rozoberiem v závere kapitoly. Výsledky výskumu poslúžia k zosumarizovaniu situácie v podniku a budú mi slúžiť k vypracovaniu návrhov na zlepšenie analyzovaného stavu.

### 2.2 Pracovné hodnotenie z hľadiska teórie

Teoretická rovina rôznych oblastí sa častokrát dostáva do rozporu s praktickou úrovňou a názormi ľudí, ktorí sa v danej oblasti pohybujú. Ani v rovine hodnotenia a riadenia výkonu či výkonnosti zamestnancov, ako oblasti psychológie práce, to nie je inak. Teoretické východiská narážajú na prekážky v bežnom praktickom fungovaní podnikov, zabehnutých systémoch, povedomí zamestnancov a prístupe vedenia voči problematike hodnotenia. Naskytuje sa otázka či vôbec existuje ideálny systém riadenia a hodnotenia vhodný pre všetky organizácie. Odpovede sú rôzne, no je pomerne známe, že žiadny systém riadenia výkonnosti a jeho hodnotenia nie je ideálny pre všetky práce, účely a už vôbec nie vo všetkých organizáciách. [15] Pre bližšie pochopenie problematiky, ktorou sa budem zaoberať v diplomovej práci, chcem na úvod uviesť zopár kľúčových termínov, ktoré sa budú v práci vyskytovať:

- **Pracovný výkon** je výsledok určitej pracovnej činnosti človeka dosiahnutý v danom čase a za daných podmienok, zatiaľ čo **pracovná výkonnosť** je všeobecnejšie a dlhodobejšie vyjadrenie pracovného výkonu vzťahujúce sa k určitému subjektu-jedincovi.[15]
- **Riadenie výkonu** je definované ako systematický proces zlepšovania pracovného výkonu organizácie pomocou rozvíjania výkonu jednotlivcov a tímu a zároveň orientuje ľudí k správnej veci vyjasnením cieľov prostredníctvom líniových manažérov. [2]
- **Riadenie pracovnej výkonnosti** umožňuje konkretizáciu cieľov a strategických zámerov spoločnosti, čím prispieva k ich dosiahnutiu, a súčasne cez spravodlivé ocenenie pracovníka pôsobí na jeho motiváciu. [15]
- **Hodnotenie výkonu** pravidelne poskytuje informácie o pracovnom výkone zamestnanca, jeho potenciále a budúcich potrebách. Hodnotenie dáva zároveň možnosť náhľadu do náplne, zaťaženia a množstva práce. [8] Navyše v tomto procese existuje možnosť posúdenia rôznych aspektov pracovného výkonu prostredníctvom minulého výkonu, a zároveň posúdenia budúcich očakávaní, čím umožňuje dospieť k zhode budúcich úloh alebo pracovných zaťažení.
- **Hodnotiaci pohovor** patrí medzi dôležité prvky komunikácie a spätnej väzby medzi firmou na jednej a zamestnancom na druhej strane. Zo strany firmy je prostredníctvom manažérov prezentované zamestnancom, že firma si váži ich názoroy a má o nich skutočne záujem. [15] Je to stretnutie hodnoteného s hodnotiteľom, ktoré slúži k vyhodnoteniu plnených cieľov za hodnotené obdobie a výstupom je vyplnený a podpísaný hodnotiaci formulár.
- **Individuálne ciele** sú úlohy stanovené hodnotenému na základe dohody s hodnotiteľom a vychádzajú z ucelenej koncepcie podnikových cieľov, napríklad z vyvázenej sústavy ukazovateľov. [15]

### 2.1.1 Hodnotenie pracovníkov

V minulosti bol jednotlivec, pracovník objektom riadenia a rozhodovania, s presne stanovenými úlohami a postupmi, a tým aj s jednoznačne definovaným pracovným miestom. Riadenie ľudí bolo vo väčšine prípadov direktívne s jednostranným komunikačným tokom informácií a príkazov, dodržiavaním formalít a s absenciou dialógu či obojstranného počúvania. Súčasné trendy však uprednostňujú úplne odlišný prístup riadenia ľudských

zdrojov. Do popredia sa dostáva jednotlivec, jeho individualita, schopnosti či preferencie. Pracovné miesta sa vytvárajú „na mieru“, s ohľadom na situáciu a profil konkrétneho pracovníka, čím sa podporuje flexibilita pracovných miest.

Veľkú úlohu v procese približovania sa samotnému pracovníkovi zohráva čoraz viac i hodnotenie jeho pracovného výkonu, hoci nie je tomu tak dávno čo nedôvera v tento proces jeho realizáciu brzdila či celkovo znemožňovala. V súčasnosti sa však ukazuje, že systematické a pravidelne realizované **hodnotenie výkonu** a pracovného správania, tvorí významnú súčasť personálneho manažmentu firmy.

Hodnotenie pracovníkov je veľmi dôležitá personálna činnosť zaoberajúca sa [11]:

- zisťovaním ako pracovník vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky pracovného miesta, aké je jeho správanie a vzťahy k spolupracovníkom či zákazníkom;
- poskytnutím výsledkov zisťovania jednotlivým pracovníkom a ich následným prediskutovaním;
- hľadaním ciest k zlepšeniu pracovného výkonu, prípadne opatrení, ktoré majú zlepšeniu napomôcť.

Hodnotenie plní niekoľko významných funkcií - **poznávaciu, motivačnú a výchovnú**. Môžeme teda povedať, že kvalitný systém hodnotenia je dôležitým nástrojom nielen pre skvalitnenie ľudských zdrojov organizácie, ale aj pre dosahovanie vyššieho výkonu, zvyšovanie kvality činností a rozvoja zamestnancových schopností.

Hodnotenie pracovníkov ako dôležitá súčasť riadenia pracovného výkonu má množstvo úloh, bez ktorých nie je možné efektívne realizovať iné personálne činnosti. Medzi úlohy patrí [3]:

- rozpoznanie súčasnej úrovne pracovného výkonu pracovníkov a umožniť im jeho zlepšenie
- rozpoznanie silných a slabých stránok pracovníkov
- motivovanie pracovníkov
- identifikovanie potreby v oblasti vzdelávania a rozvoja jednotlivých pracovníkov
- vytvorenie podkladov pre efektívne pridelovanie práce a rozmiestnenie pracovníkov
- vytvorenie podkladov pre plánovanie pracovníkov a stanovovanie budúcich úloh firmy

Problematika hodnotenia môže v mnohých vedúcich pracovníkoch či líniových manažéroch vyvolať značné obavy zo zložitosti procesu. Odrazu pred nimi stojí predstava zbytočných a komplikovaných formulárov, osobných pohovorov, právnych prekážok či nesúhlas pracovníkov. V podstate však ide o priamočiary postup začínajúci vytýčením cieľov, pochopením prínosov pre všetkých zúčastnených a určením hlavných kritérií. **Hlavným cieľom** hodnotenia výkonu je zaistiť maximálne využitie schopností, znalostí a záujmov každého zamestnanca. **Druhotnými cieľmi** sú zlepšovanie vzťahov medzi zamestnancom a zamestnávateľom, motivácia zamestnanca k sledovaniu cieľa v súlade s cieľmi organizácie a umožnenie personálnym pracovníkom efektívnejšie realizovanie hlavných úloh.[3]

Prínosy plynúce zo systému hodnotenia musia plynúť všetkým smermi. Pre riadiacich pracovníkov predstavuje prospech v podobe maximálneho využitia schopností svojich zamestnancov, izolovanie atypického správania a výkonov, pričom identifikácia slabých výkonov zároveň napomáha k lepšiemu sebazpoznaniu a k určeniu či svoju prácu vykonávajú dobre. U zamestnancov slúži k objasneniu zodpovednosti, hodnoteniu ich výkonu, diskusii o možnostiach školenia, budúcich cieľoch, kariérnom raste a zároveň k vyjadreniu obáv týkajúcich sa práce. Okrem vedenia a jemu podriadených zamestnancov plynú prínosy aj celej organizácii a to tým, že jej hodnotenie poskytuje konzistentnosť v kritériách hodnotenia zamestnancov, odhaľuje aspirácie zamestnancov, pomáha vytyčovať plány kariérneho rozvoja, zabezpečuje súlad medzi strategickými cieľmi a cieľmi zamestnancov, a zároveň jej pomáha pri zavádzaní spravodlivých programov riadenia mzdy. [3]

Zabezpečiť efektívny systém hodnotenia znamená v praxi pochopiť základné kritériá, ktoré musí spĺňať. Je dôležité aby bol spojený s pracovným miestom, spoľahlivý a platný, štandardizovaný, praktický a funkčný, prijateľný pre každého v organizácii, odrážajúci manažérsky štýl napomáhajúci rastu zamestnancov a založený na manažérskej ochote ponúkať návrhy na zlepšenie výkonu. [3]

Rozhodnutie či hodnotiť pracovníkov formálne či neformálne je čisto v kompetencii samotnej firmy, no nemalo by sa zabúdať na subjektívnosť neformálneho hodnotenia a pri personálnych rozhodnutiach využiť primárne výsledky formálneho hodnotenia, ktoré zaručuje jednotný prístup k pracovníkom. Súčasne by mala byť zaistená aktuálnosť informácií, ktorá pramení z pravidelnosti hodnotenia, hoci je dobré prihliadať k podmienkam a potrebám firmy a realizovať formálne hodnotenie tak často ako je nevyhnutne nutné.



### 2.1.2 Riadenie výkonu verzus hodnotenie

Nižší výkon, zvýšené náklady alebo nedostatočná flexibilita firiem majú často spoločnú príčinu - slabé miesta v spôsobe riadenia zamestnancov. Pokiaľ nie sú ciele alebo výkonové štandardy pracovných miest jasne stanovené, alebo sú stanovené nesprávne, prípadne nemajú pracovníci pravidelnú spätnú väzbu, ktorá by rozoberala ich pracovné výsledky, nemusia ani práve schopní či plne vyťažení pracovníci zvyšovať výkon organizácie. Keďže výkon organizácie je rozhodujúcim aspektom úspechu v konkurenčnom prostredí, stáva sa jeho posilnenie v poslednom období jednou z významných úloh riadenia ľudí. Za účinný nástroj je považovaná práve **konceptia riadenia výkonu pracovníkov**.

V predchádzajúcej podkapitole som poukázala na veľký prínos hodnotenia pre výkon zamestnancov a preto je vhodné ozrejmiť rozdiel medzi riadením výkonu a jeho hodnotením ako organickej súčasti riadenia ľudí.

Riadenie výkonu je proces zaoberajúci sa efektívnosťou jednotlivcov, tímu a teda celej organizácie. Je to spôsob, ktorý sa snaží získať od všetkých čo najlepšie výsledky a zároveň byť motiváciou pre zamestnancov k dosiahnutiu organizačných cieľov. Autor článku v Hospodárskych novinách [18] označil ako najčastejšie dôsledky nedostatočného riadenia záujem ľudí o činnosti, ktoré neprispievajú k cieľom organizácie, motivácia neodpovedajúca záujmom firmy alebo nereagovanie rozvoja na výkonové problémy. V riadení výkonu sa však nejedná o nové manažérske činnosti, ale kladie sa dôraz na dôsledné vykonávanie niektorých základných v praxi zabudnutých úloh. Kovács [13] ho poňal ako neustále opakujúce sa pružné aktivity tvoriace určitý proces, týkajúce sa nielen náplne riadiacej práce manažérov, ale tiež nimi riadených zamestnancov, ktorí vykonávajú riadenú prácu v rámci, ktorý stanovuje, ako najlepšie môžu vzájomnou prácou dosiahnuť žiaduce výsledky.

Hodnotenie je považované za výstup z kontrolných a monitorovacích činností vedúceho pracovníka, ktorý pokiaľ je vhodne prezentovaný pracovníka motivuje, prináša mu uspokojenie z práce, prípadne mu dodáva sebadôveru, že v budúcnosti zvládne svoje úlohy lepšie ako doposiaľ. [4] Riadenie výkonu je teda ďaleko obsiahlejšou problematikou ako hodnotenie. Hodnotenie je zamerané na posúdenie výkonu jednotlivca, poskytnutie spätnej väzby na jeho výkon, čím ho zároveň motivuje k lepšiemu výkonu, zatiaľ čo riadenie pracovného výkonu sa nezameriava len na zlepšovanie výkonu jednotlivcov, ale na zvyšovanie výkonu celej organizácie alebo tímu. Zároveň riadenie výkonu zahŕňa množstvo vzájomne prepojených aktivít, ktoré zaručujú, že pokiaľ budú vykonávané správne a

zodpovedne, môžu sa požadované výsledky dosiahnuť spôsobom **minimax** - dosiahnutie maximálnej efektivity na výstupoch pri minimálnych nákladoch na vstupoch. [13] Je teda do značnej miery zamerané na meranie výsledkov cez odvedený výkon v porovnaní s cieľmi. No okrem cieľov a noriem sa zameriava aj na vstupy a procesy potrebné k dosiahnutiu požadovaných výsledkov. Záverom môžeme zhrnúť, že riadenie výkonu sa zameriava skôr na plánovanie a zlepšovanie budúceho výkonu, zatiaľ čo hodnotenie poskytuje retrospektívny pohľad na výkon pracovníka potrebný k jeho ďalšiemu riadeniu či smerovaniu.

## **2.2. Proces hodnotenia pracovníkov**

Prax a skúsenosť firiem so zavedenými systémami hodnotenia sú častokrát dôkazom toho, že hoci zaviedli systém do praxe, nie vždy zožali úspech. Po čase zistili, že je neúčinný, je potrebné ho zmeniť či dokonca zrušiť. Efektívnosť a úspech samotného systému závisia od viacerých faktorov ako sú jasný účel, previazanosť s podnikateľskou stratégiou, presvedčenie celej firmy a pravidelnosť. Je úlohou manažmentu firmy presvedčiť ostatných zamestnancov o dôležitosti pracovného hodnotenia a zaistiť ich stotožnenie sa so systémom.

Hodnotenie je sociálny proces, ktorého postup je prepracovaný a môžeme ho rozdeliť do 3 časových období [12]:

### **➤ Prípravné obdobie**

Prípravné obdobie slúži na rozpoznanie a stanovenie predmetu hodnotenia, zásad, pravidiel, postupov, ale i vytvorenie formulárov používaných pri hodnotení. Dôležitým aspektom prípravy na hodnotiaci pohovor je zhromaždenie a porovnanie informácií z niekoľkých rôznych zdrojov. Je potrebné posúdiť kvalifikačné požiadavky nevyhnutné pre výkon danej funkcie a vymedziť plnenie konkrétnych očakávaných úloh. Zároveň je potrebné zanalyzovať pracovné miesta a na základe toho si vytvoriť predstavu o výkonoch, pracovníkoch a pracovných miestach, ktoré budú predmetom hodnotenia. Aby bolo možné hodnotiť, je potrebné v tejto fáze sformulovať kritéria výkonu, stanoviť normy, určiť obdobie a vhodnú metódu a klasifikáciu pre rozlišovanie rôznych úrovní pracovného výkonu. Netreba zabúdať ani na samotných hodnotených, teda zamestnancov a s patričným predstihom ich informovať o pripravovanom hodnotení a jeho účele.

### **➤ Obdobie získavania informácií a podkladov**

Po dôslednej príprave a ozrejmení si všetkého potrebného k samotnému začatiu je na rade obdobie získavania informácií. Ide o mimoriadne dôležitú fázu pre hodnotenie, nakoľko sa získavajú konkrétne údaje o práci zamestnancov či už pozorovaním alebo analyzovaním výsledkov ich práce. Je rozhodne podstatné určiť si kto bude kompetentný tieto informácie získavať a zároveň obstarávať potrebnú dokumentáciu o pracovnom výkone hodnoteného. Dokumentácia slúži k opätovnému nahliadnutiu a získaniu tak retrospektívnej informácie. Je vhodné aby v dokumentácii bol zvolený jednotný, štandardný postup pre všetkých hodnotených.

➤ **Obdobie vyhodnocovania informácií o pracovnom výkone**

Záverečné obdobie celého hodnotiaceho procesu patrí vyhodnoteniu pracovných výsledkov, správania, schopností a postupov, ktoré sa realizuje rovnako štandardným postupom. V tejto fáze sa porovnáva skutočnosť s normami či očakávaniami a často dochádza z dôvodu písomnej interpretácie k subjektívnemu prístupu. Získané výsledky sa následne rozoberú s hodnoteným pri hodnotiacom rozhovore a pristúpi sa k možným spôsobom riešenia nedostatkov či problémov. Je to dôležitá fáza pre zlepšenie a prípadnú motiváciu hodnoteného. Celý proces hodnotenia ďalej pokračuje pozorovaním pracovného výkonu, skúmaním efektívnosti či prípadne poskytnutím pomoci potrebnej pre zlepšenie pracovného výkonu hodnoteného.

Predchádzajúce fázy predkladajú množstvo otázok organizačného či personálneho charakteru a teda okrem toho, že ide o sociálny proces ide aj o komunikačný proces, v ktorom sa stavia do popredia reťazec otázok :

**PREČO - KTO - KOHO - ČO - AKO - KEDY - KDE hodnotiť? [6]**

### **2.2.1. Prečo, kto a kedy hodnotí pracovníkov**

#### **Prečo hodnotiť?**

Hodnotenie je nástrojom kontroly, usmerňovania a motivovania pracovníkov. Poskytuje vedúcim pracovníkom dôležité informácie o tom ako pracovník vykonáva svoju prácu, ako spĺňa požiadavky pracovného miesta a aké je jeho pracovné správanie vo vzťahu k okoliu. Hroník však vymedzil mimo iné 3 základné dôvody, prečo je potrebné v organizácii realizovať hodnotenie: [10]

- prostredníctvom hodnotenia zmeniť či posilniť organizačnú kultúru a komunikačnú stratégiu,
- zlad'ovať záujmy všetkých zúčastnených,
- zvyšovať výkonnosť.

### **Kto je hodnotiteľom?**

Úloha hodnotiteľa sa líši od nástroja, ktorý sa rozhodneme využiť pre hodnotenie. Avšak teória a prax sa zvyčajne zhodujú, že úlohu hodnotiteľa by mal zastat' bezprostredne nadriadený, ktorý je z rôznych dôvodov pre výkon tejto úlohy najkompetentnejší. Nakoľko dôverne pozná úlohy pracovného miesta, prácu dotyčného, podmienky práce, ale častokrát i zázemie hodnoteného môže podať kompetentnú spätnú väzbu na výkon pracovníka, hoci hrozí riziko subjektívnej deformácie. No v úlohe hodnotiteľa sa môžu ocitnúť aj vyšší nadriadený, spolupracovník, zákazník, personalista či dokonca externý hodnotiteľ. Avšak zodpovednosť za celkovú koordináciu zavedenia hodnotenia práce by mala byť v rukách vrcholového manažéra, ktorý sa môže zodpovedať vrcholovému vedeniu alebo riadiacemu výboru za postup a radiť mu pri vytváraní politiky odmeňovania. [1]

### **Kedy hodnotiť?**

Formálne hodnotenie je dobré realizovať vždy s určitou frekvenciou podľa stanoveného plánu, napriek tomu, že neformálne hodnotenie realizujeme podľa aktuálnej potreby. Za najrozšírenejší postup sa považuje jednoročný cyklus, ktorý však neznamena, že hodnotenie prebieha 1x ročne. V danom cykle prebiehajú zároveň priebežné hodnotenia, pri ktorých si hodnotený nachádza svoje ciele.[10] Bláha a kolektív vyčlenili niekoľko prípadov, pri ktorých môžeme pracovné hodnotenie realizovať[6]:

- po zapracovaní nového zamestnanca,
- keď dochádza u zamestnanca k znižovaniu výkonnosti,
- na vyžiadanie samotného zamestnanca,
- z dôvodov organizačných zmien,
- pri pravidelnom hodnotení všetkých zamestnancov.

## 2.2.2 Koho, čo a kde je vhodné hodnotiť

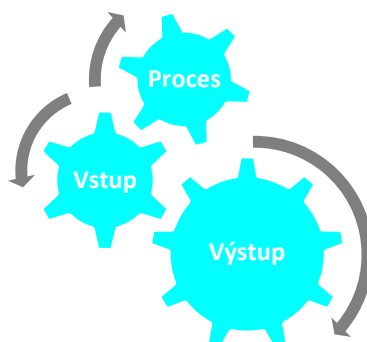
### Koho hodnotiť?

Hodnotenie by nemalo byť zamerané len na úzku skupinu pracovníkov, ale práve naopak by tento systém mal byť zavedený v celom podniku aby sa stal súčasťou podnikovej kultúry a bol uznávaný všetkými článkami organizácie. Keď tvoríme systém pracovného hodnotenia zamestnancov, musíme jasne vymedziť kategórie zamestnancov, ktorých sa hodnotenie týka. Jedným systémom nie je možné pokryť plošne všetkých zamestnancov. Je potrebné rozlišovať, či ide o hodnotenie vedúcich, u ktorých rozlišujeme úrovne riadenia, alebo o odborných špecialistov, rádových zamestnancov, administratívnych či technických pracovníkov. [6]

### Čo hodnotiť?

Hroník [10] nazval hodnotenie efektívnym len pokiaľ bude zamerané nielen na jednu oblasť hodnotenia, ale presnejšie na 3 oblasti, ktoré na seba jednoznačne nadväzujú a navzájom spolu súvisia. Hoci oblasti hodnotenia máme tri, rozlišujeme podľa povahy funkcie pracovníka, ktorým oblastiam prisúdime väčšiu vážnosť. Výstup(výkon) predstavuje výsledky zvyčajne ľahko merateľné, zatiaľ čo vstup je akýsi vklad - kompetencia, predpoklad, ktorú hodnotený vkladá do svojej práce. No netreba zabúdať ani na samotný proces, ktorý je akýmsi spojovacím článkom odrážajúci pracovníkov prístup k rôznym zadaniam, úlohám a podobne. Spomínané tri oblasti hodnotenia znázorňuje nasledujúci obrázok.

**Obr. 2.1 Tri oblasti hodnotenia**



Zdroj: Hroník. F., 2006, str. 20

## Kde hodnotiť?

Hodnotenie by malo nadobudnúť povahu permanentnosti a preto by malo prebiehať počas celého hodnotiaceho obdobia neformálnym spôsobom pri výkone jednotlivých úloh. Ak sa však jedná o zhrnutie výsledkov hodnotenia, ktoré hodnotiteľ nadobudol počas celého časového intervalu, prostredníctvom hodnotiaceho rozhovoru, zohrávajú veľkú úlohu neverbálne faktory. Je dôležité vytvoriť atmosféru dôvery a porozumenia. Wagnerová [15] poukazuje na dôležitosť výberu miesta kde sa pohovor uskutočňuje a to tak, že sa realizuje na inom mieste ako je pracovný stôl hodnotiteľa (napr. konferenčný stolík). Je to z dôvodu odstránenia bariér a navodenia otvorenej a priateľskej atmosféry. Nevylučuje sa ani iné prostredie ako je firemné, pokiaľ prispeje k otvorenejšej komunikácii a dosiahnutiu spoločných názorov.

### 2.2.3 Ako hodnotíme pracovníkov - Metódy hodnotenia

K hodnoteniu pracovníkov môžeme v praxi použiť viacero metód. Niektoré sú vhodnejšie na hodnotenie výsledkov práce, iné sa viac zameriavajú na pracovné správanie alebo schopnosti a potenciál zamestnancov. Vo všeobecnej rovine ich môžeme rozdeliť na formálne (systematické, štandardizované, plánované) a neformálne (príležitostné, priebežné) hodnotiace metódy. V odborných publikáciách však autori používajú iné kritéria pre rozdelenie metód. Jeden uhol pohľadu v tejto problematike predstavuje rozdelenie hodnotiacich metód na[6]:

- **porovnávacie** - ide o spoľahlivejšie a zároveň objektívnejšie metódy, nakoľko vychádzajú z porovnania zamestnancov medzi sebou. Nevýhodou je zahltenie prácou i rádových pracovníkov, ktorí nie vždy zaujmú voči týmto metódam pozitívny postoj. Príkladom je **Metóda stanovenia poradia, Metóda bodovania, Metóda núteného rozdelenia, Metóda párového porovnávania**,
- **neporovnávacie** - hodnotenie prebieha na základe vopred štandardizovaných kritérií s vopred stanovenou škálou možných odpovedí. Je dôležité zaujať jednotnosť stupníc či už pozitívneho alebo negatívneho hodnotenia. Súčasťou je aj vytvorenie hodnotiacich formulárov. Príkladom neporovnávacích metód sú **Hodnotenie podľa výkonu - riadenie pomocou cieľov (MBO), Hodnotenie pomocou stupnice, Nútená voľba, Kľúčové udalosti, Testovanie a pozorovanie pracovného výkonu**.

## **Porovnávacie metódy**

### **Metóda stanovenia poradia**

Podstata tejto metódy spočíva v zoradení zamestnancov podľa vopred jasných kritérií od najlepšieho po najhoršieho. Kritériom môže byť napríklad obrat alebo objem predaja slúžiaci ako základ pre zoradenie zamestnancov. Hodnotiteľ sa dozvie len to, že jeden pracovník je lepší ako druhý. Nevie však o koľko je lepší. Patrí k pomerne ľahkým, jednoduchým a zrozumiteľným formám hodnotenia a zároveň aj jeho vyhodnotenie nezaberá príliš dlhý časový interval. Na druhej strane však vzdialenosť hodnotiacej škály medzi jednotlivými zamestnancami môže byť buď nepatrná alebo až príliš výrazná. Často sa tu môže vyskytnúť rušivý element hodnotenia a to subjektívny postoj hodnotiteľa, prípadne efekt „svätožiari“ a tým dochádza k skresleniu výsledkov, či k nesprávnemu umiestneniu hodnoteného zamestnanca.

### **Metóda bodovacia**

Na rozdiel od predošlej metódy jasne určuje vzdialenosti medzi hodnotenými a tým zabezpečuje objektivnosť. Je založená na princípe prerozdelenia určitého počtu bodov medzi zamestnancov a z výsledného hodnotenia sú zrejmé bodové rozdiely a umiestnenie jednotlivých zamestnancov. [6]

### **Metóda núteného rozdelenia**

Ide o metódu, ktorá si vyžaduje rozdelenie zamestnancov do rôznych tried, ktoré sú stanovené určitým pomerom či percentami. Rovnako ako predošlá metóda neodokrýva relatívne rozdiely medzi hodnotenými ale je prekonaná stredová tendencia a zároveň zhovievavosť či prílišná prísnosť. V praxi je tento postup v značnej miere využívaný.

### **Metóda párového porovnania**

Základ metódy spočíva vo vytvorení matice kde sa porovnáva každý s každým. Bláha a kolektív [6] uvádzajú postup, v ktorom lepší zamestnanec dostane 2 body a pokiaľ sa ich výkon zhoduje dostanú po 1 bode. Porovnávanie sa realizuje až do doby, kým sa neporovnajú všetci navzájom. Zhrnutie a celkové poradie je možné v tomto prípade vytvoriť na základe toho koľkokrát bol daný zamestnanec zaradený pred druhého. Nakoľko ide o zložitý postup je vhodnejšie použiť metódu u malých pracovných skupín.

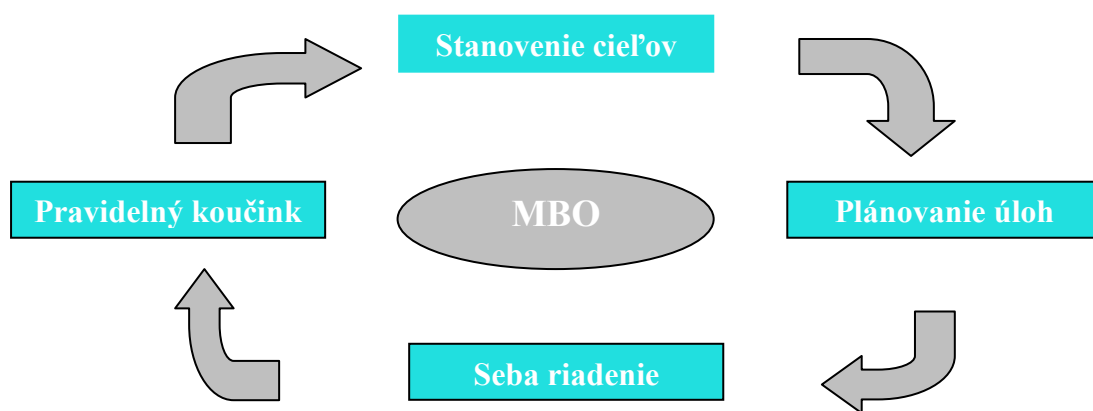
## Neporovnávacie metódy

### MBO (*Management by Objectives*) - Hodnotenie podľa stanovených cieľov

Metóda MBO je jednou zo základných metód, ktorú podľa predchádzajúceho rozdelenia zaradujeme do neporovnávacích, zameraných na budúcnosť a vo väčšej miere orientovaných na výstup. Prvýkrát bola navrhnutá v roku 1954 známym metodológom amerického manažmentu Petrom Druckerom. Vo svojej pôvodnej podobe bolo riadenie podľa cieľov založené na cieľoch vo vzťahu k peňažným ukazovateľom ako je zisk, čisté tržby, obrat apod. Nadriadený a podriadený stanovili ciele, ktoré mali zamestnanci splniť za dané obdobie a následne boli hodnotení podľa toho, ako dobre stanovené ciele splnili. V súčasnej dobe, skôr ako porovnávanie výkonu oproti peňažným ukazovateľom, je výkon hodnotený z hľadiska strategických plánovacích cieľov. Dôraz je kladený na stanovenie jasných cieľov, ktoré má hodnotený zamestnanec dosiahnuť počas hodnotiaceho obdobia a to v previazanosti na strategické ciele. Pri stanovovaní individuálnych cieľov pre dané obdobie je vhodné stanoviť si 3-5 cieľov, pričom 1-3 ciele sú zamerané na výkon, 1-2 na rozvoj a 1-2 na pracovné správanie.[10] Presný pomer závisí od funkcie či priority zamestnanca. Je však dôležité aby ich stanovovanie bolo plne v rukách hodnoteného a bol schopný si ich v priebehu hodnotiaceho rozhovoru obhájiť.

Následne sa v hodnotiacom rozhovore posudzujú výsledky hodnoteného na základe plnenia stanovených cieľov a zároveň sa stanovujú ciele na budúce obdobie. Priebeh metódy pozostáva z prvkov, ktoré zobrazuje nasledujúci obrázok.

**Obr. 2.2 Model procesu MBO**



Zdroj: Hroník. F., 2006, str. 59



**1. Stanovenie cieľov** - predstavuje jadro metódy MBO. Nejedná sa o stanovenie len jedného cieľa ale hovoríme o stanovovaní cieľov od dlhodobých, cez ciele organizácie a priečne až k individuálnym cieľom. Aby metóda nestrácala na úspešnosti, je potrebné pridržať sa určitých pravidiel [10]:

- pozitívne formulovať čo sa dosiahne ( nie je dobré používať formulácie typu čo nechcem, čo neurobím, čo chcem, čo si prajem,...)
- súčasťou formulácie cieľa je ozrejmený prínos, význam, zmysel (každé „čo“ má priradené „prečo“)
- každý cieľ je potrebné rozpracovať do dielčích cieľov alebo úloh
- zaistiť aby každý cieľ bol **SMART** prípadne **KARAT**

Skratka SMART prípadne KARAT charakterizuje znaky dobre sformulovaných cieľov.

**S (*specific/stretching*)**= konkrétne, jasné, jednoznačné, zrozumiteľné a podnetné

**M (*measurable*)** = merateľné, vyjadrené v množstve, kvalite, čase a peniazoch

**A (*achievable*)** = dosiahnuteľné, podnetné ale aj náročné no pre motivovaného jedinca dosiahnuteľné

**R (*relevant*)** = relevantné, odpovedajúce cieľom organizácie, tak aby ciele jednotlivca prispievali k naplneniu organizačných cieľov

**T(*time-framed*)** = časovo určené, termínované pre vedomie dokončenia cieľov [12]

**2. Plánovanie úloh** - je časť procesu metódy MBO, v ktorej sa špecifikuje ako majú dané ciele dosiahnuť.

**3. Sebariadenie** - táto fáza je potrebná pre úspešnosť celej metódy, nakoľko sa týka motivácie a úsilia každého jednotlivca zapojeného do tohto procesu. Pre úspešnosť je potrebná motivácia, znalosť metódy a úsilie samého seba plniť zadané úlohy.

**4. Priebežná kontrola, koučovanie** - je potrebná počas celého procesu, nakoľko nie je vhodné spoliehať sa len na samostatné riadenie. Je dôležité poskytovať spätnú väzbu počas celého obdobia, procesu plnenia cieľov, úloh. Je potrebné usmernenie, konzultácia ale rovnako aj povzbudenie.”

MBO sa stáva efektívnou metódou iba v tom prípade ak je súčasťou každodenného riadenia, nielen príveskom v práci vedúceho. Zamestnanec si sám stanoví ciele, ktoré sú samozrejme riadené a korigované nadriadeným. Tento prístup zvyšuje výkonnosť zamestnanca a tým vedie k zvýšenej produktivite. Merateľné zvýšenie výkonnosti je údajne od 10 do 25%. [15]

### Metóda kľúčových udalostí

Ďalšia metóda, niekedy nazývaná aj CIT (Critical incident technique), je rovnako ako predošlá zaradená do skupiny neporovnávacích metód, avšak zameraných na minulosť a s ňou súvisiaci proces, ktorý sa stáva predmetom hodnotenia. Metóda si vyžaduje pravidelné zaznamenávanie pozitívnych ale i negatívnych udalostí súvisiacich s pracovným správaním hodnoteného pri výkone jemu zverenej práce za určité obdobie, najčastejšie 14 dní až mesiac. Často sa stretáva s nepriazňou vzhľadom k nutnosti pravidelných záznamov a vzniku konfliktov pri nevhodnom formulovaní negatívnej udalosti. [12] Je však veľmi nápomocnou pri hodnotiacich pohovoroch, kde zabráni efektu „posledného mesiaca“ a pomôže tak objektívne zhodnotiť celé obdobie a nie len to bezprostredné. Je zároveň metódou spojovacou formálne i neformálne hodnotenie a poskytuje tak priestor riešiť prípadný problém či poskytnúť spätnú väzbu priamo na mieste.

### Hodnotenie pomocou stupnice

Patrí medzi najčastejšie používané univerzálne metódy najmä u malých a stredných firiem. Nakoľko sa jedná o analytickú metódu umožňuje okrem súhrnného hodnotenia výkonu hodnotiť aj výkon podľa jednotlivých kritérií. Umožňuje tak rozpoznať, u ktorých kritérií je výkon pracovníka lepší a u ktorých horší. Používajú sa 3 typy hodnotiacich stupníc [12]:

- **číselné** Každé kritérium je hodnotené na číselnej stupnici (kladná alebo záporná) a pre súhrnné hodnotenie pracovného výkonu je možné použiť súčet bodov, jednoduchý alebo aritmetický priemer bodov za všetky kritéria.

**Kritérium:** kvalita práce

1	2	3	4	5
nízka				vysoká

- **grafické** Hodnotenie každého kritéria je vyznačené na úsečke. Súhrnné hodnotenie pracovníka potom zobrazuje krivka spájajúca body vyznačené na jednotlivých úsečkách.

**Kritérium:** kvalita práce

			X	
nízka				vysoká

- **slovné** Úroveň výkonu zamestnanca je hodnotená buď vhodným slovom alebo je predložený odstupňovaný slovný popis situácie alebo charakteristiky výkonu pracovníka.

**kritérium:** kvalita práce

vynikajúca	nadpriemerná	priemerná	podpriemerná	Zlá
------------	--------------	-----------	--------------	-----

## Nútená voľba

Na základe predložených výrokov si hodnotený vyberie ten, s ktorým sa najviac zhoduje jeho názor. Na základe odpovedí sa následne stanovujú slabé miesta, ktoré je následne potrebné rozvíjať a odstraňovať.

## Testovanie a pozorovanie pracovného výkonu

Ide o využívanie psychologických testov znalostí a zručností, ktoré sa využíva pri profesiách ako sú vodiči, piloti, operátori, a podobne.

## Ďalšie v praxi používané metódy

### Metóda BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*) - Klasifikačná stupnica pre hodnotenie pracovného správania

Ide o metódu hodnotenia zameranú na správanie, ktoré je požadované pre úspešný výkon práce. Vychádza z presvedčenia, že žiaduce pracovné správanie má za následok efektívnosť práce. Nie je zameraná na výsledky ale na prístup k práci, pracovné správanie a dodržiavanie určitého postupu pri práci. Princíp spočíva vo vytvorení akejsi hodnotiacej stupnice, ktorá sa spracováva pre každú úlohu vykonávanú na pracovnom mieste, pričom pracovné správanie býva zaradené do 5-7 obodovaných stupňov. Každý stupeň je doplnený o konkrétnu vzorovú charakteristiku správania. Tú najvhodnejšiu formuláciu pre každú úlohu

následne hodnotiteľ označí a výsledné hodnotenie je vyjadrené súčtom alebo priemerom dosiahnutých hodnôt. Výhodou je spoločná tvorba prípravnej fázy hodnotiteľa a hodnoteného, čím sa zaistuje ústretovejšie prijatie metódy zamestnancami. Nevýhodou je časová a administratívna náročnosť metódy. [12]

### ***Assessment centre (AC)***

*Assessment centre* využíva rôzne skupiny metód a na hodnotení sa podieľa väčší počet hodnotiteľov, čím sa zabezpečuje mnohostrannosť hodnotenia. Môžeme ho charakterizovať ako multisituačnú skúšku s mnohostranným hodnotením.

*Assessment centre* je možné okrem výberu a vzdelávania pracovníkov používať v praxi i na hodnotenie pracovného výkonu, pracovných schopností a rozvojového potenciálu predovšetkým manažérov a špecialistov.[12] Najrozšírenejšie metódy používané v rámci AC sú skupinové modelové situácie, psychodiagnostika a individuálne situácie. Pozitívna na metóde je komplexnosť posúdenia no na druhej strane nevýhodou AC sú umelo vytvorené podmienky, ktoré nemusia korešpondovať s výkonom v konkrétnych situáciách. Hroník [10] uvádza ako jedinú nevýhodu AC finančnú náročnosť, ktorá sa pohybuje v rozmedzí 10000-22000 Kč na 1 osobu, v závislosti od rozsahu či spätnej väzby. Súčasné trendy ukazujú, že čoraz viac firiem využíva *Assessment centre*, a zároveň ho ponúka čoraz väčší počet personálnych či vzdelávacích agentúr.

### **Manažérsky audit**

Poslednou vybranou metódou hodnotenia je Manažérsky audit, ktorý zaradujeme do metód zaoberajúcich sa prítomnosťou a primárne zameraných na hodnotenie vstupov. Obvykle v sebe zahŕňa:

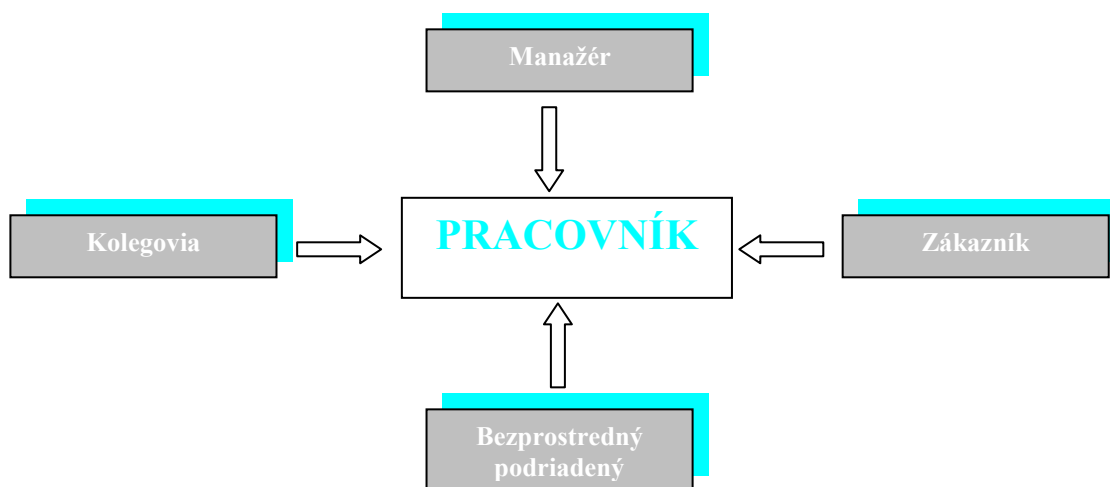
- kompetenčný pohovor či hĺbkové interview,
- *business* esej
- psychologické zhodnotenie

Manažérsky audit sa často využíva na vyšších manažérskych postoch a niekedy je jeho obsah doplnený o skrátenú formu 360 spätnej väzby, čím presahuje jeho zameranie až do hodnotenia procesu. Validita výsledkov auditu je závislá od osoby auditora a jeho skúseností. Je vhodné ho realizovať 1-krát za 2-3 roky, pričom je potrebné venovať pozornosť najmä komunikácii, ktorej cieľom je predísť rôznym dezinterpretáciám.[10]

### 360° spätná väzba

Metóda, ktorá je v niektorých prípadoch nazývaná aj ako viac zdrojové hodnotenie je postavená na princípe hodnotenia jedného hodnoteného podľa rovnakých kritérií rôznymi ľuďmi. Armstrong [1] ju považuje za relatívne nový rys riadenia pracovného výkonu a za hlavné zdroje získavania informácií o zamestnancovom výkone považuje bezprostredného nadriadeného, priamych podriadených, kolegov a externých či interných zákazníkov. Model 360° spätnej väzby zobrazuje nasledujúci obrázok.

**Obr. 2.3 Model 360° spätnej väzby**



Zdroj: Armstrong, M., 2005, str. 457

Do systému môže vstúpiť ľubovoľný počet respondentov, ktorí spadajú do 7 základných skupín[10]:

- sebahodnotenie
- hodnotenie nadriadeným
- hodnotenie kolegom
- hodnotenie podriadeným
- hodnotenie zákazníkom
- hodnotenie dodávateľom
- hodnotenie „žolíkom“ (bývalý kolega, manžel, priateľ)

Priebeh hodnotenia pritom môže byť úplne alebo čiastočne anonymný, no vyskytnú sa prípady kedy hodnotenie prebieha otvorene, neanonymne. Údaje predstavujúce spätnú väzbu sa zvyčajne získavajú z dotazníka, ktorý meria z rôznych uhlov správanie jednotlivcov v porovnaní s nejakým zoznamom schopností. Medzi príkladmi schopností zvyknú byť

uvádzané schopnosť vedenia, riadenie ľudí, sebariadenie, komunikácia, vízia, organizačné schopnosti, rozhodovanie, odbornosť, adaptabilita, atď. [1]

Dôraz sa kladie na prípravu nielen priebehu metódy ale aj pripravenosti ľudí na metódu. Hoci nejde o ľahký spôsob zhodnotenia poskytuje koncentrovanosť informácií a ich roztriebenie. V praxi sa však zaužívala aj skrátená podoba tejto metódy, ktorá sa odlišuje v počte hodnotiteľov a to **180° spätná väzba**, kedy hodnotenie realizuje len sám hodnotený v podobe sebahodnotenia, nadriadený a podriadený hodnoteného.

## 2.3 Hodnotiaci rozhovor

Nejeden manažér či vedúci pracovník sa vo svojej práci neraz dostane do akéhosi bludiska otázok, úloh a povinností. Často ich práca pripomína puzzle. V tejto skladačke sa miešajú očakávania, limity, ciele ale aj odtiene šedej predstavujúce nejasný výkon zamestnancov, ktorý môže byť ovplyvnený rôznymi aspektmi prostredia či potenciálu.

Jednou z najnáročnejších úloh manažérov je realizovanie hodnotiacich rozhovorov, prostredníctvom ktorých je však možné vniesť trochu svetla do nejasného bludiska a ktoré poskytujú príležitosť otvorene hovoriť o pracovnom výkone zamestnancov, jeho potenciále ale zároveň poskytujú možnosť identifikovať potreby v oblasti rozvoja a kariéry.

**Hodnotiaci rozhovor** má viesť k hľadaniu motivácie u zamestnanca a preto je v niektorých organizáciách nazývaný aj ako **motivačný rozhovor**. Realizuje sa na konci sociálneho procesu pracovného hodnotenia pričom hodnoteného zamestnanca oboznamuje s výsledkami pracovného hodnotenia a jeho snahou je dosiahnuť súhlas s budúcimi cieľmi. [6] V hodnotiacom pohovore je dôležitá príprava, rešpektovanie súkromia, dôveryhodnosť, dobrá výskumná technika, vyhnutie sa zaujatosti, starostlivé záznamy a pozornosť venovaná štýlu rozhovoru. [8] Iný inom prístupe je hodnotiaci rozhovor považovaný za účelovú diskusiu vedúcu k pevným a dohodnutým záverom o budúcom rozvoji hodnoteného, o všetkých oblastiach vyžadujúcich zlepšenie a o spôsobe ako toto zlepšenie dosiahnuť. [15]

Ako už bolo poznamenané ide o spôsob, ktorým najlepšie predstavíme výsledky hodnotenia a ponúkame zároveň priestor na ich prediskutovanie. Avšak to neznamená, že jeho obsah je zameraný len na výsledok predchádzajúceho hodnotenia. Spoločne sa hľadajú spôsoby nápravy nedostatočného výkonu a problémov, no súčasne aj dôsledky hodnotenia

ako odmeňovanie, vzdelávanie, či rozvoj kariéry. Keďže ide o oficiálne, formálne stretnutie musí mať pevnú obsahovú štruktúru a pevný časový plán. Úlohou rozhovoru je [12]:

- zhodnotenie súčasného výkonu, prípadne výkonu uplynulého obdobia,
- formulovanie plánu zameraného na zlepšenie výkonu,
- rozpoznať problémy či prípadné príležitosti, a zároveň faktory, ktoré negatívne ovplyvňujú pracovný výkon hodnoteného,
- orientovať pozornosť na prácu a zlepšiť komunikáciu podriadeného a nadradeného,
- poskytnúť pracovníkovi priestor na vyjadrenie názoru,
- zabezpečiť podklady pre odmeňovanie.

Samotný hodnotiaci rozhovor má 3 fázy [6]:

- príprava,
- priebeh,
- ukončenie.

### **2.3.1 Príprava na hodnotiaci rozhovor**

Príprava je podstatnou a veľmi dôležitou súčasťou hodnotiaceho rozhovoru. Nielen samotná organizačná príprava ale i príprava aktérov hodnotenia. V súčasnosti je kladený omnoho väčší dôraz na prípravu hodnoteného aby sa tak mohol aktívne podieľať na výstupe plynúcom z hodnotiaceho rozhovoru. [10] S dostatočným predstihom by mali byť zamestnanci oboznámení s časom a miestom konania rozhovoru a zároveň by malo byť zaistené primerané pohodlie a nerušený priebeh.

Množstvo organizácií využíva konštruktívny prístup, v ktorom sa vedúci aj zamestnanec na pohovor pripravujú prostredníctvom formulárov. Majú tak možnosť nerušene si pripraviť pripomienky a zhodnotiť výkon na základe vopred predpísaných bodov. Zároveň sa obe strany sústreďia na spoločné otázky a rýchlo zistia spoločný názor na určité oblasti. Súčasne sa im naskytá priestor pre riešenie tém, v ktorých sa ich názory odlišujú.

#### **Príprava hodnotiteľa spočíva:**

- vo vyhodnotení formulárov pre pracovné hodnotenie zamestnancov,

- v dodržaní súmernosti výsledkov,
- v oboznámení hodnoteného nielen s miestom a dátumom konania schôdzky ale aj s otázkami, ktoré budú predmetom ich vzájomnej diskusie,
- v ozrejmnení ako sa výsledky hodnotenia premietnu do systému odmeňovania,
- v príprave otázok, ktorými zistí spätnú väzbu zamestnanca na zdieľanie a znalosť firemnej stratégie a kultúry.

#### **Príprava hodnoteného (zamestnanca) spočíva:**

- v uvedomení si čo počas minulého hodnotiaceho obdobia dosiahol,
- v ozrejmnení si, ktoré ciele nedosiahol a prečo,
- v uvedomení si silných a slabých stránok,
- v zistení potrieb v oblasti vzdelávania a rozvoja,
- v ujasnení si budúcej kariéry,
- príprave cieľov pre budúce hodnotiace obdobie.

### **2.3.2. Pribeh hodnotiaceho rozhovoru**

Hodnotiaci rozhovor je oficiálne, formálne stretnutie a z toho dôvodu by mal mať pevnú obsahovú štruktúru a pevný časový plán. [12] Napriek tejto definícii rozhovoru je dôležité navodiť kľudnú, pozitívnu a priateľskú atmosféru. Neexistuje ani žiadna predpísaná či univerzálna štruktúra hodnotiaceho rozhovoru. Samotný priebeh vždy závisí od oboch zúčastnených strán, ich cieľov a súčasne aj od podnikovej kultúry. Zároveň však platí, že dobrý a konštruktívny rozhovor by mal začať ujasnením si cieľa, účelu a priebehu konkrétneho rozhovoru. Hroník [10] rozčlenil priebeh hodnotiaceho rozhovoru do 4 fáz, ktoré znázorňuje nasledujúci obrázok.

#### **Obr. č 2.4 Fáze hodnotiaceho rozhovoru**



Zdroj: Hroník. F., 2006, str. 106

- 1. Fáza** - úlohou je navodenie správnej atmosféry a tým otvorenie dverí do ďalších fáz rozhovoru. Úvodné privítanie a tzv. *small talk* by malo vystriedať informovanie



o vymedzenom čase a výsledkoch rozhovoru. Je dôležité si uvedomiť, že to čo sa odohrá na začiatku pohovoru o hodnotení výkonu určí atmosféru zvyšnej časti pohovoru.

2. **Fáza** - slúži na poskytnutie priestoru hodnotenému. Je dôležité aby ako prvý zhodnotil hodnotený uplynulé obdobie. V čom splnilo jeho očakávania a v čom sklamalo. Zároveň je dobré povzbudiť zamestnanca, aby otvorene diskutoval o svojich slabých a silných stránkach a podporovať ich, aby oni sami navrhli svoje predstavy ako sa budú v budúcnosti snažiť o svoje zdokonalenie. Aj štúdie indikujú, že zamestnanci sú spokojnejší s výsledkami hodnotenia, pokiaľ majú možnosť voľne hovoriť o svojej výkonnosti a nadobúdajú pocit spravodlivosti. Je dobré sa pridržať formulára s cieľmi predošlého obdobia a zhodnotiť ich dosiahnutie. Následne hodnotiteľ vyjadrí svoj názor, ako on videl výkon daného zamestnanca a zdôvodní pridelené body.
3. **Fáza** - jej význam spočíva v pohľade do budúcnosti, do nasledujúceho hodnoteného obdobia. Aj v tejto fáze je najdôležitejší priestor vyhradený pre zamestnanca a jeho interpretáciu cieľov a predsavzatí. Dôležitá je participácia, a teda vytvorenie z oboch zúčastnených rovnocenných partnerov hľadajúcich spoločné riešenie. Ponúka sa tu priestor pre otázky, návrhy, odporúčania, no omnoho väčší priestor pre plánovanie musí byť poskytnutý zamestnancovi. Mali by vo svojich stanoviskách a plánoch nadväzovať na firemné ciele vytvorené vedením spoločnosti. V podstate každý z nich by mal predstavovať určitú pridanú hodnotu pre samotný podnik a nemala by to byť len bežná pracovná povinnosť.
4. **Fáza** - predstavuje záverečnú fázu, v ktorej sa obe strany zjednotia v názore na budúci vývoj, smerovanie činností a hlavne na spoločnom ciele. Je pre ňu dôležitá integrita. Naskytuje sa priestor pre zrekapitulovanie výsledkov rozhovoru zo strany zamestnanca a tým ubezpečenie sa, že všetkému porozumel. Pred samotným ukončením je určite prínosné z psychologického hľadiska vyjadriť podporu v jeho ďalšej práci a tým utvrdiť záujem o jeho osobu.

Hodnotiaci rozhovor je často prijímaný s obavami na oboch stranách. Zamestnanci pociťujú neistotu z niečoho nového, z postupu akým budú hodnotení a z nejasnosti ako výsledok ovplyvní ich budúcu pozíciu. Nadriadení zas pociťujú neistotu v oblasti objektívneho posúdenia výkonnosti ich podriadených. Aj týmto vcelku logickým obavám sa dá vyhnúť. Proces hodnotenia výkonnosti je najúčinnnejší pokiaľ sú splnené tieto podmienky:

- výkonnostné ciele a normy sú zamestnancom jasne zverené,
- manažéri skutočne počas roku sledovali výkonnosť zamestnanca,
- pripravenosť manažérov na pohovor,
- podpora podriadených zo strany manažérov,
- preškolenie manažérskych zručností v oblasti hodnotenia,
- participácia zamestnancov na ich hodnotení,
- stanovenie špecifických cieľov zamestnancami.

### **2.3.3. Ukončenie hodnotiaceho rozhovoru**

Ukončenie hodnotiaceho rozhovoru je spojené skôr s formálnou stránkou tohto procesu. Je dôležité to vnímať v dvoch rovinách. Jednou je rovina smerujúca k zamestnancovi, ktorá sa týka dosiahnutej zhody v stanovených cieľoch, úlohách, podpise protokolu a zároveň obsahuje poďakovanie za jeho čas a rozlúčenie.

Druhá rovina je nasmerovaná na samotnú firmu, teda presnejšie na zosúladenie a oznámenie výsledkov týkajúcich sa konkrétneho zamestnanca v podobe aktualizácie jeho osobných údajov, potreby vzdelávania, požiadavkách na poradenstvo ale i ujasnenie si, ktoré firemné hodnoty sú pre hodnoteného problematické.

### **2.4. Nadväznosť hodnotenia na odmeňovanie**

Proces hodnotenia je procesom, ktorý má nadväznosť na rôzne personálne činnosti, medzi ktoré patrí aj rozhodovanie o odmeňovaní zamestnancov. Odmeňovanie zamestnancov za ich prínos pre organizáciu je jednou z najdôležitejších funkcií, s ktorými sa zamestnávateľa stretávajú pri riadení ľudských a finančných zdrojov. Názory autorov rôznych publikácií sa líšia v stanovisku k čomu má primárne slúžiť výstup hodnotenia. Avšak vo väčšine prípadov sa zhodnú na dôležitom dopade a to na proces odmeňovania.

Hodnotenie práce má pre riadenia odmeňovania mimoriadny význam, pretože poskytuje základňu pre spravodlivé odmeny a hrá významnú úlohu ako nástroj naplňania zásady rovnakej odmeny za rovnakú prácu. [2]

Z pomedzi širokej škály stimulačných prostriedkov neustále zohráva najdôležitejšiu úlohu hmotná odmena za prácu. Rovnako je veľa zamestnávateľov, ktorí si myslia, že stimul

ako odmena sú jediné motivátory pracovníka k lepšiemu výkonu. No nie je tomu tak a je dôležité nezabudnúť aj na nefinančné motivátory. Obojstranne prijateľný a efektívny systém finančného a nefinančného odmeňovania stimuluje a motivuje pracovníkov k dosiahnutiu žiadanej produktivity práce a významne prispieva k spokojnosti pracovníkov a k upevňovaniu pozitívnych vzťahov na pracovisku. [4] Pre manažment firmy je preto veľmi dôležitá opatrnosť pri prepojení hodnotenia so mzdou, a teda dosiahnuť objektivnosť kritérií hodnotenia. Zároveň, podľa odborníkov na ľudské zdroje, je lepšie posunúť časový termín pracovného hodnotenia od termínu revízie platu intervalom až 3 mesiacov. Tým sa zamedzí snahe zamestnancov premýšľať nad tým ako sa hodnotenie odrazí vo finančnom ohodnotení a ich pozornosť sa zameria na konkrétne poznatky zistené ich hodnotiteľom. [3]

V praxi je potrebné definovať postup akým prevedieme výsledok hodnotenia do podoby odmeny. Je to dôležitý krok, ktorý pokiaľ sa zle prevedie môže znehodnotiť celý postup hodnotiaceho systému. Je teda potrebné zabezpečiť [10]:

- jednoduchú a zrozumiteľnú väzbu medzi hodnotením a odmenou,
- možnosť korigovať výšku odmeny v priebehu hodnotiaceho obdobia na základe priebežného hodnotenia,
- lineárne alebo progresívne rastúca výška odmeny v závislosti na hodnotení.

Bělohávek [16] reaguje na vhodnosť respektíve nevhodnosť zverejňovania mzdy. Uvádza argumenty pre obe varianty:

- mzda by mala byť zverejnená aby motivovala zamestnancov k dosiahnutiu výkonov úspešných kolegov,
- mzda by mala byť utajená, pretože vyvoláva závisť, nespokojnosť, zatrpknutie a vedie k viacerým problémom.

Súčasný názor však uprednostňuje zverejňovanie výšky mzdy a pohyblivých častí len v prípadoch kedy sa dá oprieť o objektívne kritériá výkonu a vo všetkých ostatných prípadoch je lepšie ho utajiť.

## **2.5. Implementácia procesu hodnotenia**

Zavádzanie pracovného hodnotenia je dlhodobou záležitosťou a to či už sa jedná o nový systém alebo zmenu systému. Je potrebné postupovať systematicky a začať objasnením

cieľov a účelu systému hodnotenia výkonnosti. [15] V praxi táto definícia zachytáva skutočnosť, že takmer žiaden hodnotiaci systém nie je komplexný a dokonalý hneď od samého začiatku a nemôžeme od neho očakávať okamžité výsledky. Je to proces, na ktorom je potrebné neustále pracovať, kontrolovať, odstraňovať chyby a prispôbovať ho meniacim sa podmienkam vo firme. Zároveň Hroník [10] menuje niekoľko podmienok, ktoré by mal navrhovaný systém spĺňať aby mohol fungovať efektívne:

- plná podpora vedenia,
- súlad s firemnou kultúrou,
- podporovať ciele organizácie a odpovedať ich potrebám,
- akceptovaný zamestnancami a administratívne nenáročný,
- musí byť rozvíjajúci a hodnotiaci (nadväzovať na odmeny a systém rozvoja).

V procese zavádzania je vhodné postupovať v rámci organizačnej štruktúry zhora dole čím sa potvrdzuje podpora vedenia tohto procesu, zvyšujú sa šance na prijatie podriadenými a hodnotitelia si najskôr prejdú pozíciou hodnoteného a dokážu sa lepšie vcítiť do role hodnoteného a zároveň môžu poskytnúť spätnú väzbu systému. Veľa firiem si vypracováva aj **písomné príručky k hodnoteniu**, ktoré slúžia k lepšej orientácii a ozrejmieniu jednotlivých fáz a dodržiavaniu pravidiel hodnotenia.

Nepostrádateľná v celom procese zavádzania systému hodnotenia je **komunikácia** a to naprieč celý podnikom. Je potrebné aby všetci poznali a boli oboznámený s cieľom, priebehom implementácie i celého procesu, a zároveň prínosu hodnotenia pre nich samých. Komunikáciou sa zamestnanci vťahujú do procesu implementácie, vznikajú reakcie, podnety, námety a tým sa proces hodnotenia stáva akceptovateľnejším. Zároveň celý proces musí začať zaškolením zamestnancov, čo nie je len jednorázovou záležitosťou ale naopak je potrebné neustále preškoľovanie a dopĺňanie inštrukcií na zlepšovanie hoci už zabehnutého programu.

Pozornosť si zaslúži aj výber vhodného systému hodnotenia v organizácii. Mal by sa odvíjať od typov profesii podliehajúcich hodnoteniu a je dôležité uspôsobiť im aj výber vhodných metód a vyhotovenie hodnotiacich formulárov. Formuláre hodnotenia výkonu sú maximálne efektívne keď sa používajú na preskúmanie zamestnancovho výkonu od posledného pohovoru alebo od dátumu nástupu do zamestnania po súčasnosť na základe požiadaviek a povinností určených v popise práce. Zároveň je vhodné pokiaľ sú v ňom popisné termíny vyžadujúce ilustratívne komentáre s dostatočným miestom pre zamestnancov, aby sa mohli vyjadriť k hodnoteniu svojich vedúcich.[3] Ujasniť si firma musí

aj termín realizácie hodnotenia zamestnancov. Najviac zaužívané vo firemných podmienkach je ročné hodnotenie, čo je však potrebné doplniť priebežným neformálnym hodnotením aby sa zvýšila efektivita hodnotenia. Aj toto rozhodnutie má spojitosť so zamestnancami a to presnejšie s ich počtom, ktorý môže predstavovať u veľkých firiem prekážku hodnotenia v rovnakom termíne a preto je to vhodnejšie rozdeliť a rozplánovať. Pokiaľ je však hodnotenie zdrojom vstupných informácií pre mzdové systémy a systém vzdelávania je nevyhnutné realizovať ho v rovnakom čase.

Po zhodnutí sa na všetkých potrebných postupoch a zabezpečení nielen personálneho ale aj technického zabezpečenia je možné zahájiť **pilotný program**, ktorý je následne akýmsi terčom návrhov, komentárov, pripomienok, na základe ktorých sa neskôr realizujú zmeny v postupe.[15]

## 2.6. Úloha líniových manažérov

Línioví manažéri majú pre úspešnosť personálnej politiky a praxe zásadný význam. Personálny útvar síce môže iniciovať novú politiku a nové postupy, ale práve línioví manažéri majú hlavú zodpovednosť za ich realizáciu. Celý proces realizácie personálnej politiky prostredníctvom líniových manažérov je postavený na ich pozitívnej naklonenosti voči procesu a zároveň schopnosti vykonávať pridelené personálne úlohy. V praxi sa tieto faktory odrážajú v podobe spôsobu realizácie postupov a to najmä cez jednanie s ľuďmi, pomocou ktorého môžu uplatňovať najväčšiu dávku vlastného úsudku a svojím postojom ovplyvniť tak názory a postoje im zverených zamestnancov. Vďaka odporu a neochote líniových manažérov realizovať hodnotenie následne zlyháva celý proces riadenia pracovného výkonu. Druhý faktor sa však odvíja od vybavenosti zvláštnymi zručnosťami líniových manažérov, ktorí uvádzajú personálnu politiku do života. Niektorým manažérom táto vybavenosť nie je cudzia, no netreba prehliadať nedostatky u iných a zabezpečiť im potrebné preškolenie. [2]

Mathis a Jackson [14] rovnako poukazujú na dôležitú úlohu manažérov a zároveň utvrdzujú myšlienku, že proces hodnotenia môže byť prínosom nielen pre organizácie ale aj pre samotných zamestnancov ak je vykonávaný správne. Uvádzajú tiež, že je dôležité uvedomenie si manažérskej zodpovednosti za celý proces hodnotenia. Vďaka tomuto uvedomeniu môže byť efektívny zamestnanecký výkon rozvinutý ešte lepšie, zatiaľ čo zlý výkon sa môže zlepšiť prípadne je zamestnanec uvoľnený z organizácie z dôvodu slabého a nezlepšujúceho sa výkonu.

Nasledujúci obrázok názorne zachytáva rozdelenie zodpovednosti v otázke hodnotenia výkonu v oddelení personalistiky a v úlohe líniového manažéra.

**Obr. 2.5 Náplň práce oddelenia ľudských zdrojov(HR) v oblasti riadenia výkonnosti**

Oddelenie HR	Manažéri
<ul style="list-style-type: none"> <li>- navrhuje a zachováva systém hodnotenia</li> <li>- školí hodnotiteľov</li> <li>- sleduje včasné doručenie posudkov</li> <li>- posudzuje komplexnosť posudkov pre súdržnosť</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- meria výkonnosť zamestnancov</li> <li>- pripravuje formálne posúdenie dokumentov</li> <li>- preskúmava posudky so zamestnancami</li> <li>- identifikuje rozvojové oblasti</li> </ul>

Zdroj: Mathis, R.L., Jackson, J.H., 2008, str. 336

Ako ukazuje obrázok , jednotka HR typicky navrhuje systém hodnotenia výkonnosti. Línioví manažéri potom hodnotia zamestnancov pomocou tohto systému hodnotenia. Na úseku ľudských zdrojov, teda na personalistoch je ponechaná formálna úloha, no naopak manažéri musia počas vývoja formálneho hodnotenia poskytnúť obraz ako bude finálny systém fungovať. Je dôležité aby si uvedomili, že **hodnotenie výkonu** nie je len požiadavka personalistov, ale musí byť tiež procesom riadenia, pretože riadenie výkonu zamestnancov je jedným z najdôležitejších povinností manažérov.

## 2.7. Závery hodnotenia

Spôsobov ako využiť výsledky hodnotenia je celá rada. Často sa však stáva, že v niektorých prípadoch výsledky nezvyknú priniesť obsiahlejší úžitok vďaka tomu, že celý systém hodnotenia upadá do akejsi formálnosti a nemá nadväznosť na ďalšie organizačné procesy. Dôvodom je schematickosť, irelevantné kritéria hodnotenia, neobjasnenosť problematiky hodnoteným a teda smerovanie k zbytočnej administratíve.

Avšak sú spoločnosti, u ktorých je nastavenie systému hodnotenia natoľko prepracované, že dokážu využiť jeho výsledky správnym spôsobom a uľahčiť si prácu v rôznych oblastiach. Konkrétne využitie výsledkov sa mení nielen druhom spoločnosti, či jej vedením ale aj v závislosti od geografického umiestnenia. Napríklad vo vyspelých zemiach sa najčastejšie výsledky využívajú pre stanovenie potreby vzdelávania jednotlivých

zamestnancov a naopak v postkomunistických zemiach k účelu odmeňovania výkonu podľa individuálneho výkonu.

Využitie výstupov hodnotenia v západnej Európe[15]:

- stanovenie potrieb vzdelávania jednotlivca, vzdelávanie organizácie ako celku, povýšenie, kariéra, odmeňovanie, zlepšovanie organizácie práce.

Využitie výstupov hodnotenia v Českej republike:

- odmeňovanie (74% organizácií), povýšenie (53%), stanovenie potrieb vzdelávania jednotlivca (60%), zlepšovanie organizácie práce (37%), vzdelávanie organizácie ako celku (40%), kariéra (42%).

## 2.7. Sociologický výskumu

Fáza zberu informácií býva zložitou a zároveň najdôležitejšou časťou výskumu. Je potrebné vybrať si takú techniku, ktorá je pre dané podmienky najvhodnejšia a ktorá zachytí najvernejšie cenné informácie dôležité pre ďalšiu fázu výskumu.

Cieľom mojej diplomovej práce je zanalyzovať situáciu vo firme v oblasti hodnotenia zamestnancov a následne navrhnúť kroky na zlepšenie situácie. Je teda dôležité zvoliť vhodný typ metodológie tak aby čo najobjektívnejšie a najkvalitnejšie zachytil danú situáciu a tak zaistil kvalitu výstupu.

Pre získanie potrebných informácií o situácii vo firme som sa rozhodla využiť **pozorovanie** a to nielen časové ale aj vecné. K porovnaniu pristúpim z dôvodu zistenia zhodných prípadne rozdielnych vývojových tendencií v oblasti vzdelanosti a fluktuácie zamestnancov v období od roku 2006 až po súčasnosť, rok 2011.

Pre lepšie priblíženie hodnotiaceho procesu vo firme využijem **analýzu**, ktorou si rozložím tento jav na jednotlivé časti a pokúsim sa pochopiť fungovanie firmy ako celku. Pre analýzu tohto typu neexistujú vo firme žiadne dostupné informácie a preto bude mojou úlohou zabezpečiť primárne informácie. Za sekundárne informácie považujem interné dokumenty, smernice a normy ISO, ktoré podrobne preštudujem aby som mohla vytvoriť podrobnú charakteristiku organizácie a personálneho obsadenia. Základným súborom skúmania bude spoločnosť Digis, s.r.o., z ktorého si zvolím výberový súbor a na ňom prevediem kvalitatívny typ štúdie - **štruktúrovaný rozhovor**. Rozhovor je považovaný za najpoužívanejšiu, najstaršiu ale i najdôležitejšiu metódu získavania informácií. Zložitosť vyplýva najmä

z technického zaznamenania rozhovoru v prípade, keď nie je možné použiť diktafón, ktorý by zachytil celý rozhovor.[19]

Štruktúrovaný rozhovor je forma rozhovoru, ktorej cieľom je získanie odpovedí na vopred stanovené otázky. Práve pre túto štandardizovanosť som sa rozhodla použiť tento typ štúdie aby som si zabezpečila jednotnosť rozhovorov s pestrú škálou odpovedí odvíjajúcich sa od postojov a rozdielných názorov respondentov.

Získané informácie z rozhovorov budem zapisovať na záznamový arch a následne ich analyzovať a hľadať najčastejšie spoločné odpovede, ktoré vytvoria určité reprezentatívne vzorky odpovedí. Následne každú položenú otázku zhrniem nielen slovným komentárom ale aj graficky.

Grafické zobrazenia často dávajú rýchlu a prehľadnú predstavu o tendenciách a charakteristických rysoch analyzovaných javov. Pre znázornenie zmien údajov v priebehu časových období som v personálnej charakteristike zvolila skupinový stĺpcový graf<sup>1</sup>. Výsledky rozhovorov som sa rozhodla vizualizovať pomocou výsekových grafov, ktoré slúžia k vyjadreniu štruktúry variant štatistického znaku, akým v tomto prípade bude variantná odpoveď respondentov. Relatívna početnosť obmien znaku je znázornená pomocou častí kruhu, ktoré získame rozdelením stredového uhlu úmerne k podielu jednotlivých častí zobrazovaného javu vyjadrených v percentách.[9]

Pre lepšie zachytenie situácie a názorov som sa rozhodla porovnať odpovede vedúcich oddelení a rádových zamestnancov a rovnako ich rozdielnosť ukázať aj graficky. Zatiaľ čo výberový súbor respondentov medzi vedúcimi oddelení bude zvolený na základe cieľného výberu, pretože chcem aby sa ho zúčastnili všetci vedúci oddelení, u rádových zamestnancov pôjde o náhodný výber.

V závere prostredníctvom **dedukcie**, teda prechodom od teoretických tvrdení spracovaných v kapitole 2 prejdem k praktickým úvahám a pokúsím sa navrhnúť odporúčania a konkrétne kroky vedúce k zlepšeniu zisteného stavu.

---

<sup>1</sup> Skupinový stĺpcový graf porovnáva hodnoty pre rôzne kategórie. Za účelom zvýraznenia zmien v čase sú v grafe usporiadané kategórie vodorovne a hodnoty zvisle. [20]



### 3. Charakteristika spoločnosti DIGIS, s.r.o.

Spoločnosť DIGIS, spol. s r.o. bola založená v júni roku 1991 v Ostrave s cieľom dodávať ucelené riešenia v oblasti geografických informačných systémov (GIS).

Dôvodom založenia spoločnosti s týmto zameraním bola snaha využiť dlhodobé skúsenosti z oblasti informatiky a počítačovej grafiky v rámci perspektívnej informačnej technológie a zároveň záujem reagovať na potrebu trhu. S rastúcim dopytom po geografických informačných systémoch, predovšetkým v segmente mestských úradov, sa spoločnosť dynamicky rozvíjala a vybudovala si pevné postavenie na trhu. Súčasne si spoločnosť vytvárala obchodné zázemie s takými partnermi ako Hewlett-Packard, EDS, Contex Dánsko, Xcon Dáta Oslo a iné. Nosným programom sú dodávky a integrácia komplexných riešení v oblasti GIS na báze moderných informačných technológií, vrátane obstaraní geografických dát a podporných služieb.

Aktivity spoločnosti DIGIS, spol. s r. o. sú zamerané na tri oblasti [22]:

- komplexná tvorba GIS projektov
- špeciálne služby – veľkoformátové farebné kopírovanie, skenovanie, tlač, vektorizácie a digitalizácie, 3D modelovanie
- priamy a partnerský predaj – ESRI software, VP software, veľkoformátové skenery CONTEX s obchodnou značkou Contex, HP, OCE

Hlavným segmentom zákazníkov sú mestské a obecné úrady, mikroregióny a priemyselné podniky.

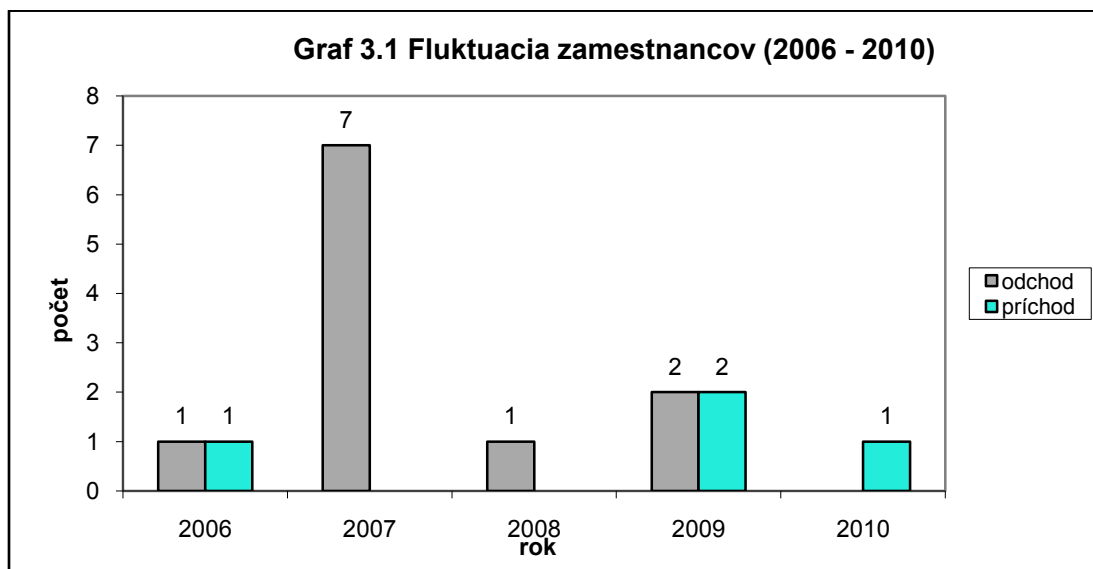
DIGIS, spol. s r. o. sa stala najlepším distribútorom roku 2005 a zároveň je autorizovaným distribútorom veľkoformátových skenerov CONTEX. Vzhľadom k neustále sa zvyšujúcim nárokom zákazníkov na systém riadenia a efektívnu realizáciu v organizáciách, prijala spoločnosť certifikát ISO 9001:2001, v rámci ktorého má certifikované procesy prípravy, spracovania a vydávania dát, tvorba GIS, predaj software, vývoj software, veľkoformátové skenovanie, kopírovanie a tlač, distribúcia, predaj a autorizovaný servis veľkoformátových skenerov CONTEX.

V spoločnosti je od 1.7.2005 zavedený Systém managementu kvality podľa požiadaviek normy ČSN EN ISO 9001:2001. Na základe tohto systému bola vyhlásená riaditeľom spoločnosti Politika kvality s cieľom dosahovať vysokú spokojnosť zákazníkov

vo všetkých predmetoch činnosti, zlepšovať výsledky tohto systému riadenia akosti a zároveň neustále zvyšovať konkurencieschopnosť na trhu. S odstupom času vedenie firmy a aj samotní zamestnanci vidia v zavedení tohto systému do ich každodenných činností prínos. Systém managementu kvality vniesol systematickosť do jednotlivých procesov a v mnohých smeroch zjednodušil ich prácu.

### 3.1. Personálna charakteristika organizácie

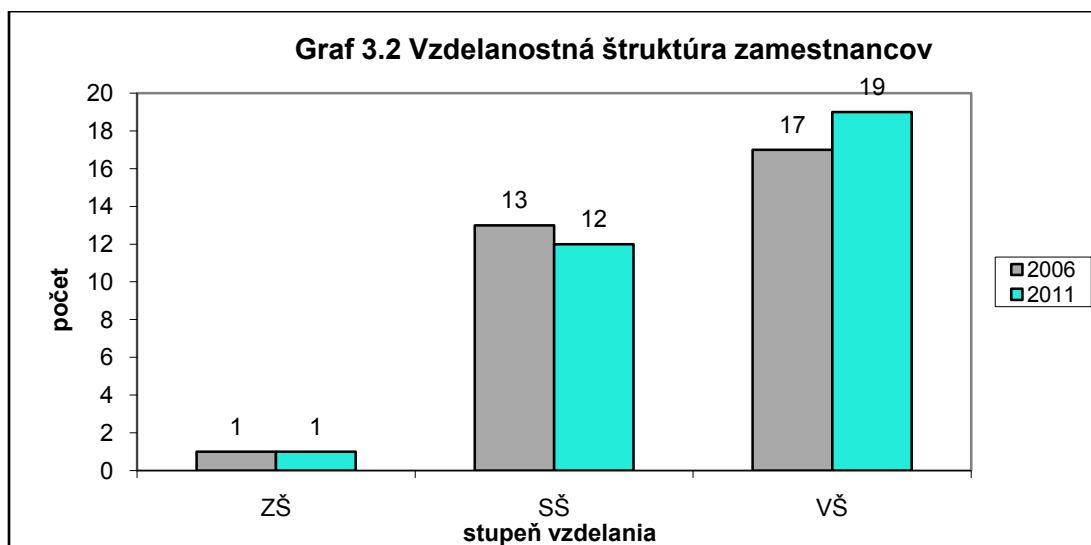
Spoločnosť patrí medzi malé firmy vďaka počtu zamestnancov, ktorých zamestnáva. K februáru 2011 má s firmou spísaných pracovnú zmluvu 32 zamestnancov, pričom 28 sa na vykonávaní práce podieľa aktívne a 4 pasívne z dôvodu materskej dovolenky. Fluktuácia zamestnancov za posledných 5 rokov je zachytená na nasledujúcom grafe.



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť z grafu fluktuácia je pomerne vyrovnaná. Každý odchod je následne nahradený príchodom nového zamestnanca. Firma teda netrpí odchodom zamestnancom a nemusí riešiť prílišné prerozdelenie práce medzi zostávajúcich zamestnancov. Jedinú výnimku predstavuje rok 2007, ktorý zaznamenal prudký odchod zamestnancov a to z organizačných dôvodov. Tento deficit však nebol v takej miere doposiaľ vyrovnaný a teda práca, ktorú zastávali vtedajší zamestnanci prešla pod kompetenciu zvyšných zamestnancov reštrukturalizáciou oddelení a zmenou náplne práce.

V oblasti vzdelanostnej štruktúry taktiež došlo k zmenám a to v zmysle vyššieho dosiahnutého vzdelania. Porovnanie roku 2011 oproti roku 2006 zobrazuje nasledujúci graf.



Zdroj: vlastné spracovanie

Okrem toho, že sa zvýšil počet zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním a znížil počet stredoškolského stupňa vzdelania, zamestnanci neustále pracujú na svojom osobnom rozvoji. Od roku 2009 sa aktívne podieľajú na kurzoch anglického jazyka, mäkkých zručností alebo technického zamerania, čím rozvíjajú nielen svoj potenciál ale aj potenciál spoločnosti.

### 3.2. Organizačná štruktúra a jej procesné zameranie

Spoločnosť Digis, s.r.o. patrí medzi spoločnosti, ktoré nemajú príliš rozčlenenú organizačnú štruktúru. Práve naopak ide o plochú organizačnú štruktúru, ktorej podobu zachytáva Príloha 1. V spoločnosti neprebiehajú činnosti oddelene ale ide o procesný systém, v ktorom má každé oddelenie svoju úlohu. V rámci jednotlivých oddelení je rôzny počet zamestnancov a za ich fungovanie zodpovedá príslušný vedúci oddelenia. Funkčnú organizačnú štruktúru zobrazuje Príloha 2. Procesy prebiehajúce v rámci firmy sú rozčlenené na:

- **hlavné:** Tvorba GIS, Veľkoformátové skenovanie, Fotenie a tlačenie, Predaj skenerov, Servis skenerov a 3D tlačiarňí, Predaj softwaru, Vývoj softwaru, Príprava, spracovanie a vydávanie informácií, 3D modelovanie, Predaj 3D tlačiarňí,

- **riadiace:** Riadenie dokumentácie, Uchovávanie dokumentov a záznamov, Riadenie elektronických informácií, hardwaru, softwaru, Plánovanie, preskúmavanie a zlepšovanie SMJ vedením, Riadenie ľudských zdrojov, Riadenie nehôd a reklamácií,
- **podporné:** Preskúmavanie požiadaviek zákazníkov, spracovanie ponúk, uzatváranie zmlúv so zákazníkom, Nakupovanie/uzatváranie zmlúv s dodávateľom, Hodnotenie a výber dodávateľov, Interný audit, Opatrenia k náprave a preventívne opatrenia, Sledovanie spokojnosti zákazníkov, Riadenie meradiel a meriacich zariadení, Marketing,
- **externé:** Interný audit, BOZP a PO

V rámci Prílohy 3 sú znázornené spomínané procesy v ich logickej nadväznosti. Náplň práce jednotlivých oddelení a ich zamestnancov je charakterizovaná v rámci Vnútorných predpisov kvality a je bližšie špecifikovaná pri realizácii jednotlivých procesov prebiehajúcich v podniku. Ako konkrétny procesný systém, na ktorom chcem priblížiť náplň práce jednotlivých oddelení som zvolila proces tvorby geografického informačného systému ako jeden z hlavných procesov zabezpečujúcich firmou.

### **Tvorba geografických informačných systémov ( Tvorba GIS)**

Tvorba geografických informačných systémov je hlavným predmetom činnosti spoločnosti od založenia spoločnosti, teda od roku 1991. Podľa firemnej filozofie je vytváranie GIS nástrojom pre rozhodovanie a riadenie managementu štátnej správy, samosprávy, priemyslových podnikov či agentúr. Súčasne je nástrojom pracovnej normy pre pracovníkov na útvaroch spravujúcich určitý územný celok či zdroj informácií pre občana, turistu alebo návštevníka. Na tvorbe GIS pre rôznu aplikačnú tému, Kataster nehnuteľností, Verejné osvetlenie, Miestna komunikácia či Správa mestskej zelene, sa podieľajú svojou činnosťou určité oddelenia a výsledky ich práce vytvárajú proces smerujúci k naplneniu predmetu zákazky.

### **Zodpovednosť a právomoc oddelení pri tvorbe GIS**

Na samom počiatku je zodpovednosť a právomoc na osobe **riaditeľa spoločnosti**, ktorý plánuje a poskytuje potrebné zdroje pre tvorbu systému a zároveň rozhoduje o stanovení kontrolného dňa.

Konkrétne pre tento hlavný proces je zriadené aj osobitné oddelenie „**Oddelenie prípravy GIS projektov**“ avšak okrem neho sa na realizácii zákazky tohto druhu podieľa

viacero oddelení. Náplň práce jednotlivých oddelení a podiel na GIS projektoch je nasledujúci:

#### **Oddelenie Prípravy GIS projektov:**

- **vedúci oddelenia:** riadi a monitoruje prípravu dát a spracovanie zákaziek zákazníckej podpory, riadi a monitoruje obstaranie a digitalizáciu dát, zaist'uje realizáciu vstupnej analýzy dát z hľadiska dosiahnutia špecifikovaných zmluvných požiadaviek a spracovanie prípadne výber technologického postupu, realizuje záverečnú komplementáciu dát vrátane uloženia externej dokumentácie v zmysle PSK, rozhoduje o ukončení a predaní zákazky internému zákazníkovi, identifikuje nezhody a postupuje v súlade so zásadami stanovenými v PSK, monitoruje a vyhodnocuje informácie pre analýzu údajov, spracováva a zlepšuje metodiku a technológiu tvorby dát pre GIS, monitoruje a vyhodnocuje informácie pre analýzu dát, zaist'uje skenovanie, kopírovanie a tlačenie dokumentácie k zákazkám tvorby GIS a k zákazkám zákazníckej podpory.
- **zamestnanec oddelenia:** realizuje prípravu a spracovanie dát a zákaziek zákazníckej podpory podľa vybraného pracovného a technologického postupu a zároveň realizuje digitalizáciu či vektorizáciu mapových podkladov v súlade s technologickým postupom.

#### **Oddelenie Zákazníckej podpory a aplikácie GIS**

- **vedúci oddelenia:** riadi a monitoruje činnosti realizované na jednotlivých projektoch pri spracovaní aplikácii GIS, zaist'uje zasielanie informácii o súčinnosti objednávateľa, riadi a monitoruje plnenie činností v rámci zákaziek zákazníckej podpory, zaist'uje vedenie evidencie histórie inštalácií dát u zákazníkov, vedenie databázy zákazníkov GIS v šanónoch, spracovanie a aktualizáciu užívateľských príručiek aplikácii GIS, zaist'uje školenie užívateľov GIS, realizáciu prezentácií ponúkajúcich GIS a komunikáciu so zákazníkmi, monitoruje a vyhodnocuje informácie pre analýzu údajov GIS, zaist'uje návrh a analýzu aplikačných tém GIS a na záver identifikuje nezhody a postupuje v súlade so zásadami stanovenými v PSJ.
- **projektant a konzultant oddelenia:** realizuje implementáciu dát do aplikácie GIS podľa vybraných pracovných postupov, doručuje alebo zaistí doručenie výsledného produktu a zákazníckej podpory zákazníkovi, realizuje analýzu daného stavu a návrh ďalšieho rozvoja a zlepšovania v rámci konkrétnej zákazky, navrhuje ďalší rozvoj

a zlepšovanie projektov aplikácie GIS, realizuje školenie užívateľov GIS a prezentácie ponúkaných GIS aplikácií, testuje aplikačný software, spracováva a aktualizuje užívateľské príručky a zároveň je jeho úlohou komunikovať so zákazníkom, zisťovať námety, pripomienky užívateľov a konzultovať a prípadne poskytovať poradenstvo zákazníkovi.

- **analytik oddelenia:** realizuje v spolupráci so zákazníkom, oddelením Prípravy GIS projektov a oddelením Informačných technológií návrh a analýzu aplikačných tém GIS ako podklad pre vývoj aplikačného softwaru, zároveň navrhuje ďalší rozvoj a zlepšovanie projektov aplikácie GIS
- **administrátor dát oddelenia:** vedie evidenciu zmlúv a objednávok v Pláne zákaziek a vystavuje Zákazkové listy uvedené v zmluve, informuje o tomto postupe svojho vedúceho a vedúcich oddelení Prípravy GIS a Informačných technológií, eviduje termíny, zasiela objednávateľovi upozornenia o zaslaní dát spracovateľovi, zapisuje zákazky zákazníckej podpory, zakladá nových zákazníkov do šanónov a dopĺňa ich zistenými údajmi, pripravuje dokumentáciu k predaniu zákazky zákazníkovi, pripravuje dokumentáciu k zapožičaniu a vráteniu podkladovej dokumentácie zákazníkovi, pripravuje zákazky zákazníckej podpory k prevzatiu zákazníkom, udržiava a aktualizuje údaje vedené na internej nástenke oddelenia,

### **Oddelenie Informačných technológií**

- **vedúci oddelenia:** monitoruje činnosť realizovanú na jednotlivých projektoch pri spracovaní aplikácií GIS a zároveň monitoruje a vyhodnocuje informácie pre analýzu údajov.
- **zamestnanec oddelenia:** realizuje implementáciu aplikácie GIS pod vedením vedúceho oddelenia Zákazníckej podpory, prepojuje grafické dáta s popisnými a zaisťuje predanie či inštaláciu výsledného produktu aplikácie GIS zákazníkom pričom spolupracuje aj na spracovávaní zákazky zákazníckej podpory.

Na zabezpečenie hlavného procesu prebiehajúceho v spoločnosti DIGIS, s.r.o. je potrebná súčinnosť všetkých týchto oddelení. Zároveň v celom procese realizácie zákazky a dodržiavaní požiadaviek SMK je za nezávislú kontrolu zodpovedný predstaviteľ manažmentu. Týmto postupom sú opísané zodpovednosti a právomoci k iným hlavným procesom prebiehajúcim v podniku. Jednotlivo k existujúcim pracovným pozíciám nie sú

vytvorené popisy pracovných miest s výnimkou riaditeľa spoločnosti, asistentky riaditeľa, metodika vzdelávania a predstaviteľky manažmentu kvality.

#### **4. Analýza systému hodnotenia zamestnancov v spoločnosti Digis, s.r.o.**

Predmetom praktickej časti mojej diplomovej práce je analyzovať systém hodnotenia zamestnancov v podmienkach konkrétneho podniku. Ako je už zrejmé z predchádzajúcich kapitol zvolila som si veľkosťou malý podnik, avšak podnik, ktorý sa nielen rozvíja v predmete svojej činnosti a nasleduje nové trendy ale nezabúda ani na svojich zamestnancov. Podnetom k téme diplomovej práce bol návrh vedenia podniku vykročiť smerom hodnotenia zamestnancov a vytvoriť tak systematickú pravidelnosť, ktorá by podporovala oblasť riadenia ľudských zdrojov a riadenia výkonu svojich zamestnancov.

Každá problematika však v sebe skrýva dva brehy názorov, a preto som sa venovala nielen analýze interných dokumentov, rozhovorom s vedením spoločnosti, poznávaniu firemnej kultúry ale rozhodla som sa analytickú časť založiť aj na rozhovoroch so samotnými zamestnancami a zachytiť opačný tok informácií podnetných k mojej práci.

##### **4.1. Analýza súčasného stavu vo firme**

Spoločnosť Digis, s.r.o. je jednou z firiem, v ktorej priestoroch je cítiť zžitosť s firemnou kultúrou a obetu výkonu každého zamestnanca pre firmu. Priateľská atmosféra panujúca v jej priestoroch však akosi brzdí otvorenú komunikáciu týkajúcu sa hodnotenia výkonu jednotlivých zamestnancov. Samozrejme prebiehajú akési podvedomé zhodnotenia a zosumarizovania výkonov jednotlivcov v osobe riaditeľa spoločnosti ale k formálnemu hodnoteniu za čas existencie spoločnosti nedošlo. Doposiaľ bol zhodnotený výkon len pri mimoriadnych udalostiach či prípadne náhodne, pri výkone zverenej práce zamestnancom. Tým sa stávalo, že spätná väzba bola síce podaná, no bez patričnej pozornosti a vážnosti nebola pociťovaná zamestnancami. V priebehu rozhovorov s vedením spoločnosti som nadobudla vedomie, že si uvedomujú podstatu a význam hodnotenia zamestnancov. Najdôležitejšie je podpora zavedenia tohto systému zo strany vedenia a súčasne kladný postoj k problematike hodnotenia zo strany zamestnancov. Odhodlanie zaviesť systém hodnotenia v pozitívnom duchu je najdôležitejším aspektom pre úspešnú implementáciu hodnotenia.

V otázke odmeňovania zamestnancov v doterajšom období je zavedený určitý systém prémie v intervale 2-krát v priebehu roka. Ich výška nebola nikdy stanovená, ale vyplýva vždy z ekonomickej výkonnosti podniku. Jednotliví vedúci oddelení dostanú prídely podľa podielu príslušného oddelenia na tržbách a následne ho na základe subjektívneho zhodnotenia prerozdedia medzi im zverených zamestnancov. Výška prémie vedúcim oddelení je v kompetencii riaditeľa spoločnosti.

Riaditeľ spoločnosti v prípadnom systéme hodnotenia nevidí nadväznosť na odmeňovanie avšak vidí príležitosť dať veciam určitý poriadok a zároveň oficiálnu príležitosť pre zhodnotenie pozitív, negatív a objavenie nových príležitostí skrývajúcich sa nielen v prostredí ale aj v samotných ľudských zdrojoch spoločnosti. Veľký prínos vidí v potlačení šumov v komunikácii a zároveň vo vzniku výziev k lepšiemu výkonu. Zároveň chce vedenie jeho zavedením posunúť poskytovanie spätnej väzby dopredu a zvýšiť jej význam v každodenných podmienkach podniku.

Motivácia zamestnancov je hlavným motorom poháňajúcim ich výkon k vyšším výsledkom. Podľa vedenia spoločnosti sú hlavnými motivátormi firemná kultúra, typy zákaziek, zaujímavé projekty a z nich plynúce osobné referencie, pracovné prostredie a samozrejme pochvala smerovaná k ich snahe a práci. A práve pochvala a rovnako aj firemná kultúra majú byť vďaka zavedeniu systému hodnotenia upevnené a zavedené tak, aby sa zamestnanci stali motivovanými jedincami schopnými prekonávať prekážky a dosahovať nielen individuálne ciele ale aj strategické ciele organizácie.

Na základe analýzy prostredia a dohody s riaditeľom spoločnosti sa spresnil cieľ mojej diplomovej práce a to na - návrh formálneho systému hodnotenia jednotlivých pracovných pozícií existujúcich v spoločnosti Digis, s.r.o.

## **4.2.Realizácia výskumu - štruktúrované rozhovory**

Realizáciou rozhovorov vedených so zamestnancami spoločnosti som pokračovala v analýze prostredia a zároveň získavania názorov na fungovanie spoločnosti a na dôležitosť prípadne nedôležitosť zavedenia systému hodnotenia. Zvolila som si kvalitatívny typ štúdie vzhľadom k typu informácii, ktoré som chcela od zamestnancov získať. Štandardizovaný rozhovor poskytoval otvorenú komunikáciu a samozrejme priestor na predchádzanie nedorozumení, ktoré by s touto problematikou mohli vzniknúť. Vopred som si pripravila

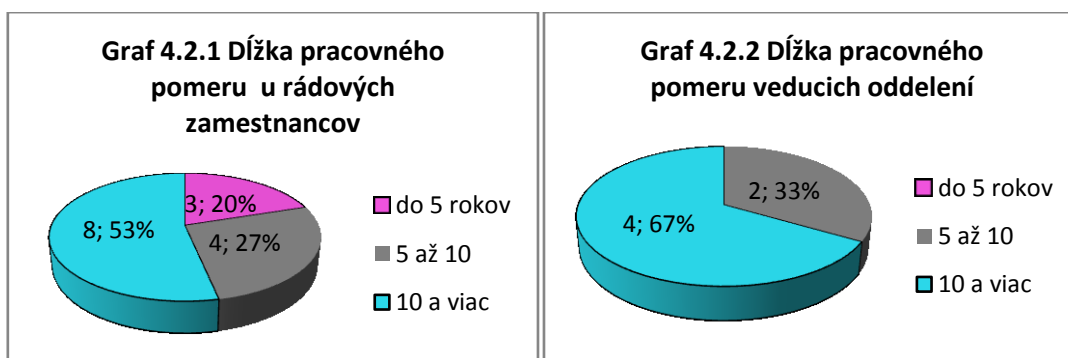


otázky, ktoré som následne kládla náhodne zvoleným 21 zamestnancom z jednotlivých oddelení. Odlišnosť otázok bola len v prípade pozícií a to vedúcich oddelení voči ich podriadeným. Tento zvolený postup si vyžadoval pohotovú reakciu na pripomienky a súčasne aj ozrejmienie zmyslu, prínosu či postupe v prípade nevedomosti v oblasti hodnotenia. V priebehu rozhovorov som si odpovede zaznamenávala na záznamový arch a vopred som zamestnancov upozornila na anonymitu odpovedí. V nasledujúcej analytickej časti sa pokúsím slovne a zároveň pomocou grafov priblížiť odpovede na položené otázky, ktoré sú súčasťou Prílohy č. 4 a zachytiť aj rozdielnosť v ich odpovediach v závislosti na pozícii, ktorú vo firme zastávajú.

## Výsledky zrealizovaného rozhovoru

### 1. Ako dlho pracujete v spoločnosti Digis, s.r.o.? Aká je Vaša pracovná pozícia?

Rozhovory so zamestnancami spoločnosti Digis, s.r.o. som začala práve touto otázkou z dôvodu rozdelenia zamestnancov do skupiny vedúcich oddelení a rádových zamestnancov. Tento postup som zvolila pre kladenie otázok určených daným skupinám a samozrejme vysvetlenia im ich zodpovednosti v prípade zavedenia systému hodnotenia. Medzi respondentmi bolo 15 rádových zamestnancov a 6 v pozícii vedúcich oddelení, prípadne pozícii, ktoré priamo spadali pod vrcholové vedenie podniku. Ako znázorňujú grafy v obidvoch prípadoch pracovné zaradenie u spoločnosti Digis, s.r.o. je dlhšie ako 10 rokov, čo svedčí o ich hlbšom poznaní spoločnosti, zaklimatizovaní a stotožnení sa s firemnou kultúrou spoločnosti. Len malá časť z opýtaných bola zaradená do pracovného procesu dobu kratšiu ako 5 rokov. Títo náhodne vybraní respondenti, zastupujúci rôzne dlhé pôsobenie vo firme, tak poskytli zaujímavé a hodnotné postrehy a názory k problematike hodnotenia.

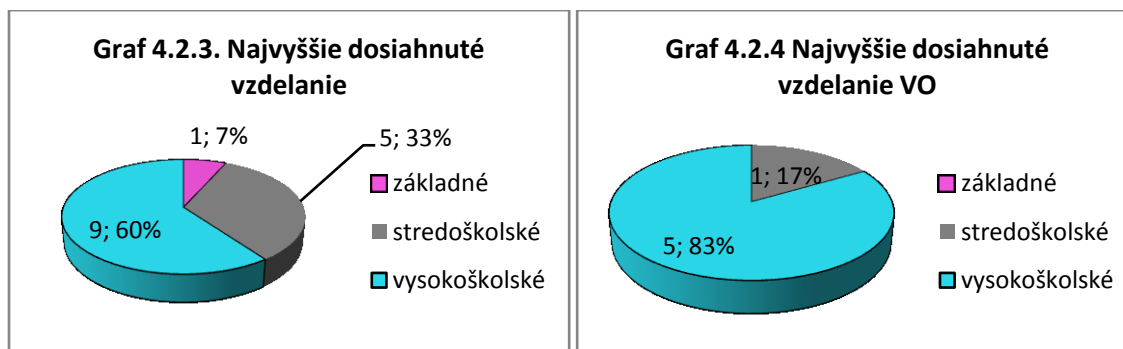


Zdroj: vlastné spracovanie

### 2. Aké je vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

Vzdelanostná štruktúra zamestnancov je už síce predmetom predchádzajúcej časti, ale táto otázka slúži na zmapovanie vzorky respondentov. Grafy či už farebným odlíšením alebo

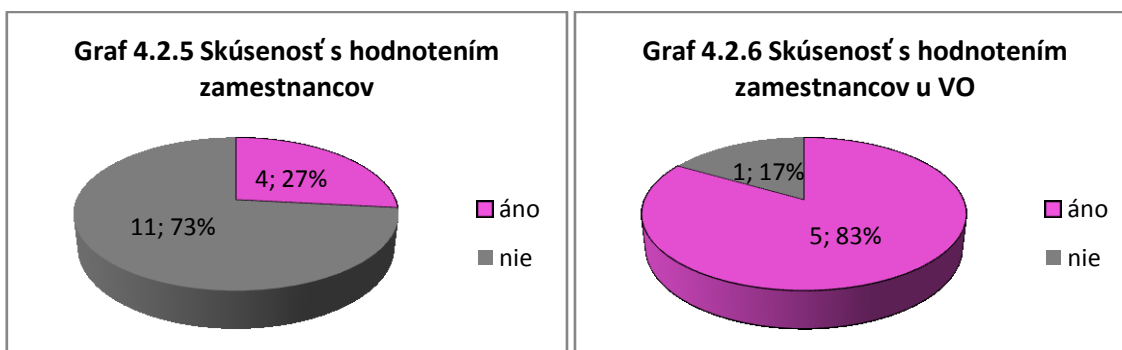
percentuálne znázorňujú prevažnú väčšinu vysokoškolsky vzdelaných respondentov, ktorá predstavuje takmer 74% z celkového počtu zamestnancov s ukončeným vysokoškolským stupňom vzdelania. U stredoškolského sa jedná o 50% z celkového počtu a 100% predstavuje zamestnanec so základným vzdelaním. Vďaka tomuto identifikovaniu som si potvrdila pestrosť a rôznorodosť respondentskej vzorky, čím získam názor z rôznych uhlov pohľadu.



Zdroj: vlastné spracovanie

### 3. Stretol ste sa v doterajšej kariére s hodnotením zamestnancov?

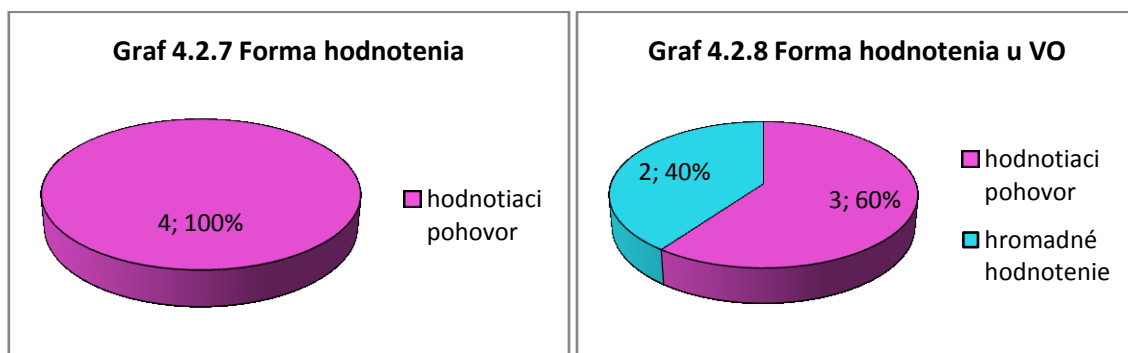
Skúsenosť so systémom hodnotenia je v rámci jednotlivých skupín diametrálne odlišná. Zatiaľ čo u rádových zamestnancov sa s niečím podobným stretlo v doterajšej kariére len 27%, u vedúcich oddelení šlo o prevažnú väčšinu, a teda 83% respondentov. Výsledok 27% nie je podľa môjho názoru nečakaný, keďže vo firme systém hodnotenia nie je zabehnutý. Súčasne, pokiaľ budeme vychádzať z Grafu 4.2.1. môžeme odpozorovať značnú časť zamestnancov, ktorý pracujú vo firme viac ako 10 rokov a nemali možnosť nadobudnúť skúsenosť či byť súčasťou nejakého zabehnutého systému hodnotenia. Prekvapujúci a zároveň pozitívny je výsledok medzi vzorkou vedúcich oddelení, nakoľko ich skúsenosť, hoci len ako tých, ktorí boli hodnotení, je takmer 100%. Z tohto vyplýva, že by prípadnému zabehnutiu systému mohli výrazne pomôcť.



Zdroj: vlastné spracovanie

#### 4. Pokiaľ áno, akou formou prebiehalo hodnotenie?

Z celkového počtu 21 respondentov sa ako vyplýva z predchádzajúcich grafov len 9 stretlo osobne s hodnotením zamestnancov. Preto ma zaujímalo, akou formou prebiehalo hodnotenie, ktorého boli oni osobne súčasťou. U 4 rádoých zamestnancov prebiehalo hodnotenie prostredníctvom hodnotiaceho pohovoru, ktoré malo nadväznosť na prémiový systém. K tejto forme sa prikláňali aj 3 vedúci oddelení(VO) a zvyšní 2 respondenti doplnili hromadné hodnotenie. Podľa ich reakcií boli s hodnotením tohto typu spokojní a zvýrazňovali dôležitosť nadväznosti na systém odmeňovania.



Zdroj: vlastné spracovanie

#### 4.1. Uvítal by ste školenie zamerané na získanie vedomostí o efektívnom hodnotení zamestnancov?

Toto znenie otázky som si dovolila položiť výlučne skupine vedúcich oddelení, nakoľko správnosť postupu hodnotenia ako aj pochopenie jeho významu a jednotlivých krokov je nesmierne dôležitá pre správne zavedenie a následnú realizáciu hodnotenia zamestnancov. O vhodnosti kompetentnej osoby pre hodnotenie podriadených som sa už zmienila v podkapitole 2.2.1. Ich odpoveď na položenú otázku bola 100% a kladná. Všetci vedúci, ktorých úlohou je aj vedenie im zverenej pracovnej skupiny, súhlasili s možnosťou školenia a podporili myšlienku hlbšieho pochopenia tejto problematiky.

#### 5. Viete k čomu slúži hodnotenie a čo je jeho cieľom?

Problematika hodnotenia zamestnancov bola pre mnohých neznámou ako môžeme pozorovať z predchádzajúcich zistení. Avšak pri otázke cieľa hodnotenia každý z respondentov dokázal nájsť cieľ, ktorý je podľa ich názoru smerodajný pre zavedený systém. Pre rôznorodosť odpovedí odhliadnem od grafického znázornenia odpovedí a nahradím to slovným vymenovaním ich názorov.

**Rádoí zamestnanci určili ako cieľ hodnotenia zamestnancov:**

- podchytenie námetov, odstránenie prekážok,

- identifikáciu vzdelávacích potrieb,
- prehľad o vývoji zamestnancov a sledovanie posunu spoločnosti,
- motivácia a skvalitnenie práce,
- zvýšenie povedomia o práci zamestnanca,
- zvýšenie produktivity,
- vytvorenie priestoru pre poskytnutie pochvaly a kritiky,
- ujasnenie kompetencií potrebných k výkonu práce,
- nastavenie systému odmien,
- vyhodnotenie zverených úloh a stanovenie budúcich cieľov,
- zredukovanie zamestnancov a zlepšenie podnikovej klímy.

**Vedúci oddelení označili ako cieľ hodnotenia následné body:**

- odhalenie skrytých rezerv a umožnenie kariérneho rastu,
- zlepšenie komunikácie,
- upevnenie pracovných vzťahov,
- priestor pre riešenie nezvyčajných záležitostí,
- priestor na vyjadrenie spokojnosti prípadne nespokojnosti,
- rekapitulácia uplynulého obdobia a poskytnutie spätnej väzby,
- vyššie výkony, vyššia kvalifikácia,
- nastavenie budúcich cieľov.

Pri zosumarizovaní získaných odpovedí je možné sledovať, že zamestnanci pochopili podstatu hodnotenia zamestnancov a dokázali nájsť v podstate správne ciele systému.

## **6. Aké prínosy môže hodnotenie pre podnik predstavovať?**

Rovnakým postupom sa pokúsim zachytiť aj nasledujúcu otázku vzhľadom k rozdielnosti a obsiahlosti odpovedí jednotlivých respondentov. Počas rozhovorov som sa nestretla s výslovným odmietnutím tejto myšlienky hodnotenia, a preto aj v oblasti prínosov systému hodnotenia nebolo ťažké získať potrebné odpovede. Zo všetkých respondentov sa k stanovenej otázke aj po vysvetlení problematiky nedokázal vyjadriť 1 rádivý zamestnanec a 1 vedúci oddelenia. No odpovede som napriek tomu získala takmer od 91% opýtaných zamestnancov.

**Vedúci oddelení vidia nasledujúce prínosy v systéme:**

- zistenie zamestnaneckých rezerv a zároveň možnosti zastupiteľnosti
- kariérny rast a vyriešenie problémov
- rozvoj firmy aj vďaka vyššiemu záujmu o zamestnancov

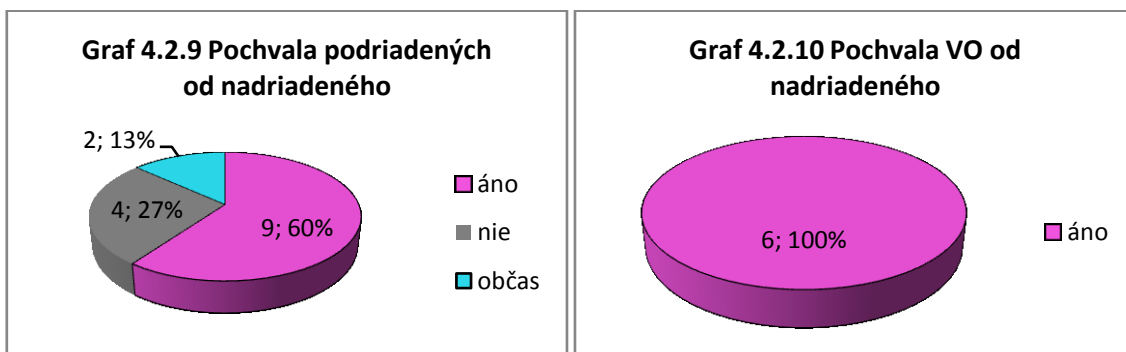
- predchádzanie „zákulisným“ rečiam, komunikácia „face-to-face“
- spresnenie popisu pracovných miest

#### **Rádoví zamestnanci označili ako prínos nasledovné body:**

- lepšia atmosféra, stmelenie kolektívu a spolupráca naprieč oddeleniami
- zlepšenie komunikácie a produktivity zamestnancov
- príliv nových nápadov a posun spoločnosti
- konkretizácia cieľov zo strany vedenia
- zamyslenie sa nad svojím výkonom a impulz k jeho vylepšeniu
- zmena prístupu k zamestnancom a získanie prehľadu o nich
- usporiadanie procesov a organizačných záležitostí
- jednotné smerovanie firmy a jej zamestnancov

#### **7. Pochválil vás niekto v poslednom čase za dobre vykonanú prácu?**

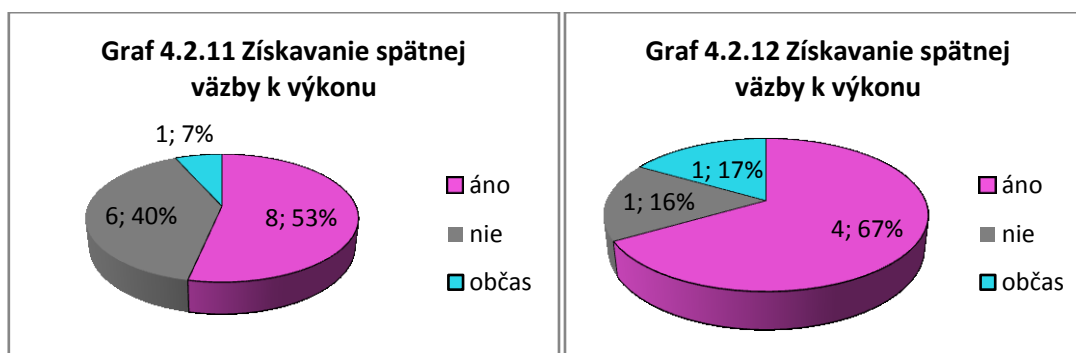
Nielen kritika usmerňuje prácu zamestnancov, ale aj pochvala dokáže veľa nielen v medziľudských vzťahoch ale i v pracovnom nasadení. Zaujímalo ma teda, aké miesto zohráva pochvala v pracovnom živote zamestnancov spoločnosti DIGIS, s.r.o. Z grafov vidieť 100% zhodu u vedúcich oddelení a teda pochvala vedúca od vedenia podniku. U rádových zamestnancov je to len 60% z opýtaných, ktorí za svoju prácu dostávajú aj pochvalu. Rozdielnosť odpovedí môže spôsobovať viacero aspektov a to osoba nadriadeného, subjektívny postoj k zamestnancom zo strany ich bezprostredne nadriadených, neochota poskytovať aj túto formu spätnej väzby zamestnancom či naopak firemná kultúra panujúca vo firme. Každopádne je potrebné zapracovať aj na tomto hoci nie veľkom percente zamestnancov, ktorí získavajú pochvalu občas prípadne vôbec. Je to dôležité pre pocítenie uznania voči ich práci a zároveň vytváranie lepšieho pracovného prostredia a spokojnosti s ním. Dôležitosť pochvaly nie je len mojim názorom ale aj náznakmi zo strany zamestnancov, ktorým tento motivačný prvok v ich pracovnom prostredí chýba.



Zdroj: vlastné spracovanie

## 8. Je Vám poskytovaná spätná väzba na vami odvedenú prácu?

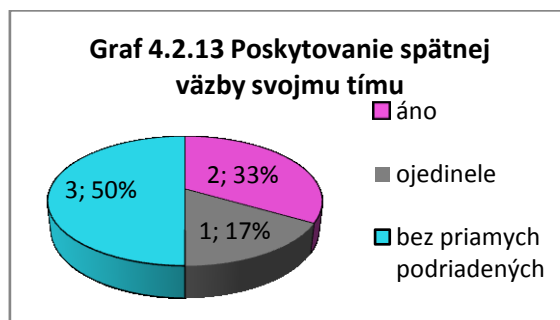
Pravidelná spätná väzba o výkone má za cieľ motivovať zamestnancov k ďalšiemu rastu výkonu, umožniť im poznať a korigovať nedostatočné pracovné výsledky alebo nevhodné pracovné správanie. V žiadnom prípade nemá byť nástrojom zosmiešňovania alebo urážania. V oboch skupinách prevláda pociťovanie spätnej väzby k ich výkonu avšak značnú časť tvoria i zamestnanci, ktorým sa spätnej väzby nedostáva. Pritom i toto je určitá forma hodnotenia a zároveň súčasť neformálneho hodnotenia, ktoré by malo byť súčasťou každodennej práce líniových manažérov, v tomto prípade vedúcich oddelení. K poskytovaniu spätnej väzby by malo dochádzať cez vrcholové vedenie, líniových manažérov až k samotným zamestnancom a následne k jej začleneniu do firemnej kultúry spoločnosti.



Zdroj: vlastné spracovanie

### 8.1 Poskytujete spätnú väzbu, reakciu na výkon, Vám zverenej pracovnej skupine?

Podobne ako v prípade otázky 4.1 aj otázky 8.1 a 8.2 sú namierené len pre vedúcich oddelení, ktorých sa výlučne týkali. Odpovede neboli jednotné čo vyplýva z grafu. V troch prípadoch išlo o pozície, ktoré nemajú pod sebou pracovníkov a nevidia dôvod ani nemajú možnosť poskytovať spätnú väzbu iným kolegom na ich odvedenú prácu. V dvoch prípadoch nemajú problém s poskytovaním spätnej väzby. Ojedinelosť v bezprostrednej reakcii na výkon som zaznamenala len u jedného vedúceho oddelenia.



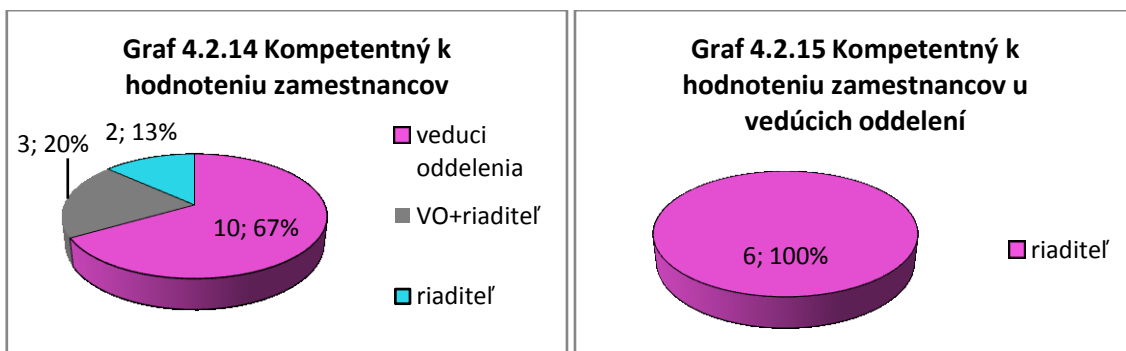
Zdroj: vlastné spracovanie

## 8.2 Máte predstavu časovej náročnosti procesu hodnotenia podriadených?

V časovej náročnosti procesu hodnotenia zamestnancov sa vedúci oddelení zhodli na rovnakom časovom rozpätí a to ½ až 1 hodina na jedného zamestnanca. Pripustili možnosť, že v prípade zavádzania a realizácie prvého hodnotiaceho rozhovoru sa časový interval môže predĺžiť. Tento ich časový interval venovaný samotnému priebehu zhrnutia výsledkov sa zhoduje aj s tvrdením v publikácii od Hroníka [10], v ktorej odporúča rovnaký časový horizont ale naopak odporúča začínať s nižšou časovou dotáciou.

## 9. Koho považujete za kompetentného posúdiť / zhodnotiť váš výkon?

Jednoznačnú odpoveď na túto otázku vyjadrili vedúci oddelení, ktorí logicky označili za osobu, vhodnú k hodnoteniu ich pracovného nasadenia, ich priameho nadriadeného a teda riaditeľa spoločnosti. O úplnej jednotnosti nemožno hovoriť v prípade podriadených zamestnancov, u ktorých by sa očakávalo smerovanie k osobe bezprostredne nadriadeného, vedúceho oddelenia. Táto nejednotnosť je zrejme spôsobená v niektorých prípadoch atmosférou v pracovných skupinách, lepšími vzťahmi s vrcholovým vedením spoločnosti či pocitom, že bezprostredne nadriadený nemá dostatočný prehľad o náplni práce svojich podriadených. Práve preto zvolili ako odpoveď riaditeľa spoločnosti 2 respondenti, prípadne kombináciu 3 z opýtaných rádoých zamestnancov.

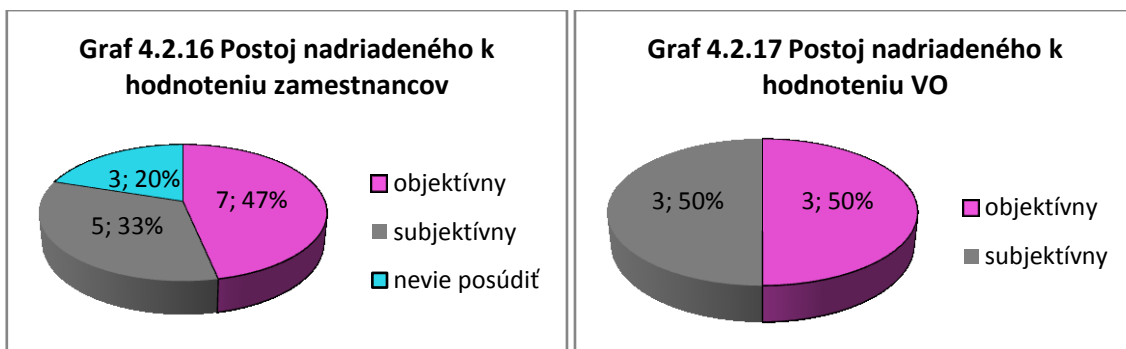


Zdroj: vlastné spracovanie

## 10. Zastáva Váš nadriadený subjektívny či objektívny postoj k vašej práci?

Objektivita pri hodnotení je jeden z najdôležitejších postojov, ktoré by mal nadriadený zaujať voči zamestnancom. Pokiaľ zamestnanci začnú vnímať neobjektívnosť napríklad aj v prípade hodnotenia ich práce, môže to znamenať hlavnú príčinu nespokojnosti a poklesu pracovnej motivácie. U rádoých zamestnancov síce prevláda objektívnosť ale je veľmi blízko aj subjektívnosť. Zároveň ani 20% nejednoznačnosť v odpovedi nevypovedá o objektívnosti. V prípade vedúcich oddelení, ktorí spadajú priamo pod riaditeľa spoločnosti

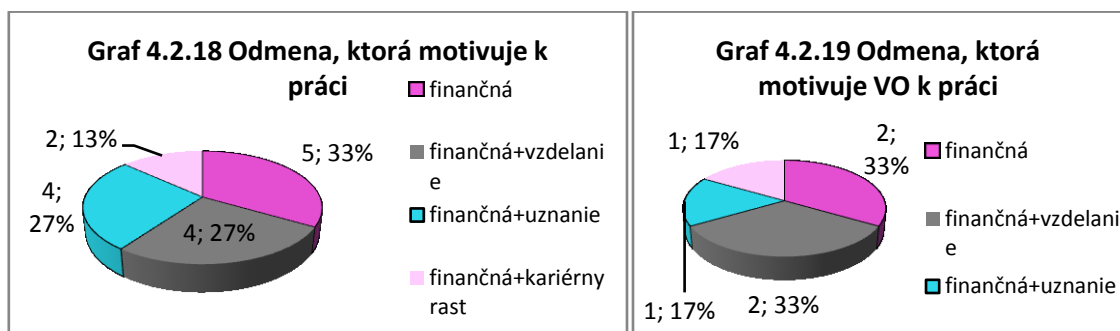
došlo k nerozhodným názorom, kedy jedna polovica zastáva opačný názor ako druhá. Zaručene zohrávajú veľkú úlohu sympatie a bližší vzťah k jednotlivcom. Pri hodnotení zamestnancov však treba zanechať kamarátske vzťahy a nastaviť skutočné zrkadlo ich výkonu a uplynulým výsledkom. Je dôležité aby si nadriadený zabezpečil dostatok objektívnych a pravdivých informácií a poskytol im konkrétne, jednoznačné a priame hodnotenie.



Zdroj: vlastné spracovanie

### 11. Aká forma odmeny by vás najviac motivovala? (kariérny rast, vyšší plat, zamestnanecké výhody, možnosti vzdelávania, uznanie)

Správne motivovaní ľudia majú aj svoje ciele nastavené jasne a očakávajú, že ich svojím úsilím dosiahnu, a preto sa stávajú veľkým prínosom pre firmu. Hlavným motivačným faktorom, všetkých respondentov je finančná odmena. Je to pochopiteľné, hlavne z existenčného hľadiska každého jedinca. Odhliadnuc od tohto primárneho motivátora zohráva dôležité miesto popri zvyšovaní vzdelania aj uznanie či pochvala. To značí, že nielen hmotné statky majú pre zamestnancov spoločnosti DIGIS, s.r.o. význam a motivačný dopad. Do popredia sa u nich dostáva zrejme neuspokojená potreba uznania, ktorú radíme na 4. miesto v Maslowovej hierarchii potrieb. Pre vedenie firmy a zároveň aj pre vedúcich oddelení je to dôležitý postreh, ktorý nepredstavuje žiadnu finančnú nákladnosť a zabezpečí motiváciu značnej časti zamestnancov. Kariérny rast nezastáva prílišnú dôležitosť u veľkého počtu zamestnancov čo vyplýva z plochej organizačnej štruktúry, ktorá neumožňuje veľa možností postupu.

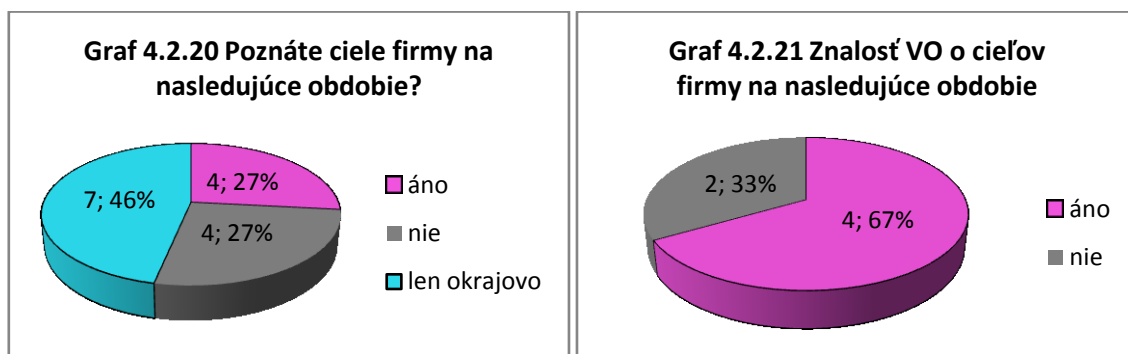




Zdroj: vlastné spracovanie

## 12. Poznáte ciele firmy na nasledujúce obdobie respektíve ciele, ktoré máte dosiahnuť?

Armstrong [2] považuje cieľ ako niečo čo musí byť dosiahnuté alebo splnené. Avšak pre kvalitný a dosiahnuteľný cieľ je dôležité pridržať sa určitých pravidiel, medzi ktorými je aj podmienka konkretizácie. Z rozhovorov vyplýva hlavný problém v nekonkretizácii cieľov a teda v ťažkej transformovanosti na individuálne ciele. 27% respondentov z pomedzi rádových zamestnancov ani o cieľoch netušilo. Lepšia situácia je u vedúcich oddelení, avšak aj tu sa na počudovanie nájdú tí, ktorí ich nepoznali. Napriek lepšej situácii v tejto skupine zostáva otázne prečo 67% vedomosť cieľov, nie je viac odzrkadlená vo vedomosti medzi zamestnancami. Neexistencia cieľov, prípadne nejasnosť ich obsahu nemôže zabezpečiť rovnaké smerovanie firmy a jej zamestnancov ako celku. A preto je dôležité dbať na ich formuláciu a zvýšenie povedomia o nich v celom podniku.



Zdroj: vlastné spracovanie

## 13. Máte možnosť podieľať sa na tvorbe cieľov spoločnosti Digis, s.r.o.?

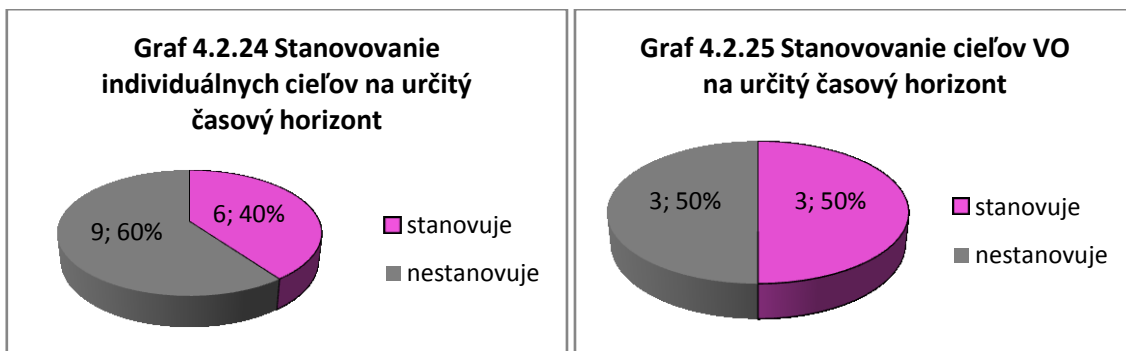
Tvorba cieľov firmy a jej finálna podoba je v kompetencii vedenia firmy. V spoločnosti Digis, s.r.o. je však poskytnutý priestor aj na postrehy od svojich zamestnancov a na prednesenie ich návrhov. Účasť na tomto procese potvrdzuje 100% odpovedí u vedúcich oddelení, ktorí to však nie vždy využívajú. U respondentov spomedzi rádových zamestnancov má o tejto možnosti povedomie len 33%.



Zdroj: vlastné spracovanie

#### 14. Stanovujete si vlastné ciele na určitý časový horizont? /mesiac, pol roka, rok/

Nielen vrcholové ciele majú význam pre podnik. Rovnako majú svoju dôležitosť aj individuálne ciele jednotlivcov. U rádových zamestnancov prevažuje záporná odpoveď, 60% respondentov, a to podľa ich odpovedí z dôvodu premennej práce, organizácie práce nadriadeným či neprikladaniu významu tejto činnosti. Medzi vedúcimi oddelení opäť došlo k zhode odpovedí a polovica stanovujúca si ciele vychádza z povinnosti stanovovania cieľov vzhľadom k smernici ISO 9001:2001. To však nepotvrdzuje ich individuálne vytyčovanie cieľov, len potvrdzuje povinnosť vyplývajúcu z noriem ISO.



Zdroj: vlastné spracovanie

#### 15. Akým pravidlom, prípadne čoho sa držíte pri tvorbe vlastných cieľov?

Na túto otázku som nezískala priveľa odpovedí čo vyplýva z nie príliš zabehnutej aktivity medzi zamestnancami. Pokiaľ k plánovaniu cieľov naozaj príde tak to robia z dôvodu udržania si elementárneho prehľadu o tom čo vykonávajú. Snažia sa aby ich činnosti bavili, zabezpečili im rozvoj v určitých oblastiach a vychádzajú z požiadaviek firmy a zákazníkov. Vedúci oddelení sa pridŕžajú riaditeľom stanovených čísel či poprípadne vychádzajú z minulosti. Respondentom som sa snažila priblížiť dôvody prečo si ciele stanovovať, akým spôsobom si ich stanoviť a zároveň akých požiadaviek sa pridŕžať pri tvorbe cieľa tak aby si zabezpečili jeho kvalitu. Pri tejto príležitosti som im rozdávala materiály, ktoré sú obsahom Prílohy č. 5 a 6.

## 16. Poskytujú vám vaši bezprostredne nadriadení či vedenie priestor na otvorený rozhovor o problémoch, názoroch či podnetoch?

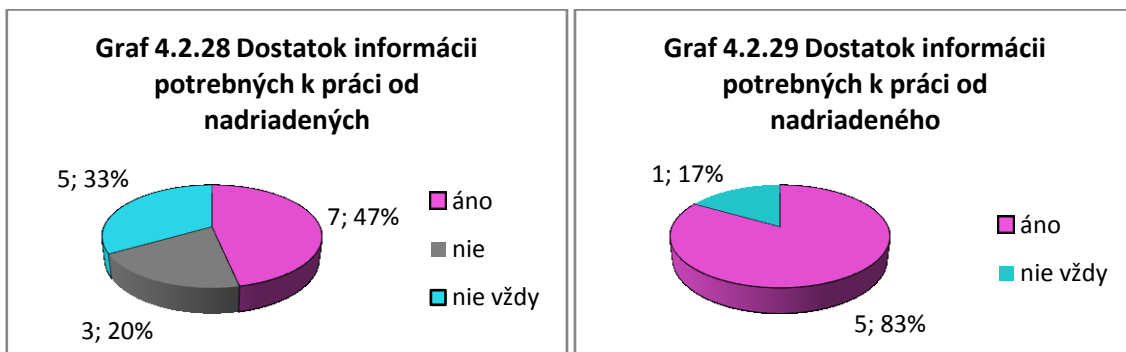
Takmer jednoznačná škála odpovedí a zároveň aj zhodná farebná skladba grafov naznačujú, že vo firme panuje priateľská atmosféra podporujúca možnosti riešenia problémov, poskytuje priestor pre vyjadrenie názorov či podnetov pre zlepšenie práce a chodu celého podniku. 13% nezhoda s ostatnými respondentmi je spôsobená zrejme personálnym obsadením určitých pozícií.



Zdroj: vlastné spracovanie

## 17. Poskytuje Vám nadriadený včas dostatok informácií potrebných k vašej práci?

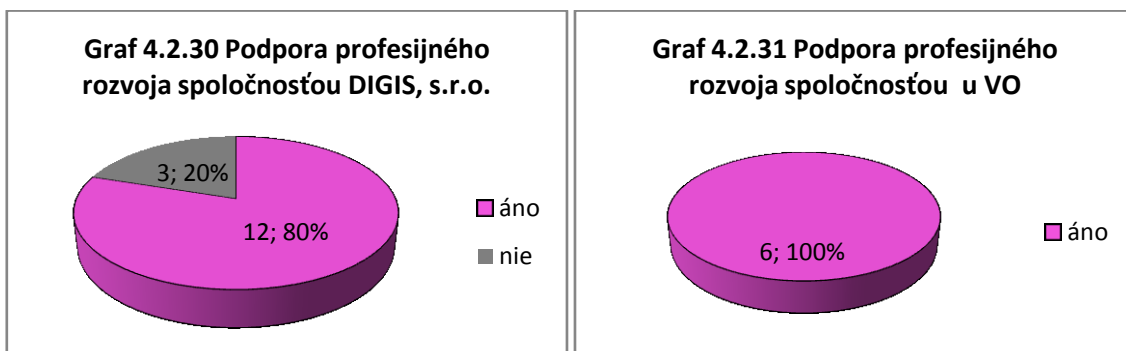
Vytvorenie vhodného pracovného priestoru pozostáva aj v zabezpečení nielen príjemného pracovného prostredia, ale zároveň aj v zabezpečení všetkých dostupných a potrebných informácií potrebných k výkonu práce. V oboch prípadoch prevažuje dostatočné množstvo informácií a teda správne pochopenie zodpovednosti vedúcich voči svojim podriadeným. No zároveň u oboch skupín som zaznamenala odpovede smerujúce k občasnej neinformovanosti ba dokonca až úplnej neinformovanosti. Tento varovný stav signalizuje potrebu odstránenia tohto stavu. Vedúci oddelení by mali byť schopní začať poskytovať potrebné informácie a nespôsobovať podriadeným informačnú dezorientáciu.



Zdroj: vlastné spracovanie

## 18. Podporuje spoločnosť Digis Váš profesijný rozvoj? Je vedená diskusia o vzdelávaní a rozvoji?

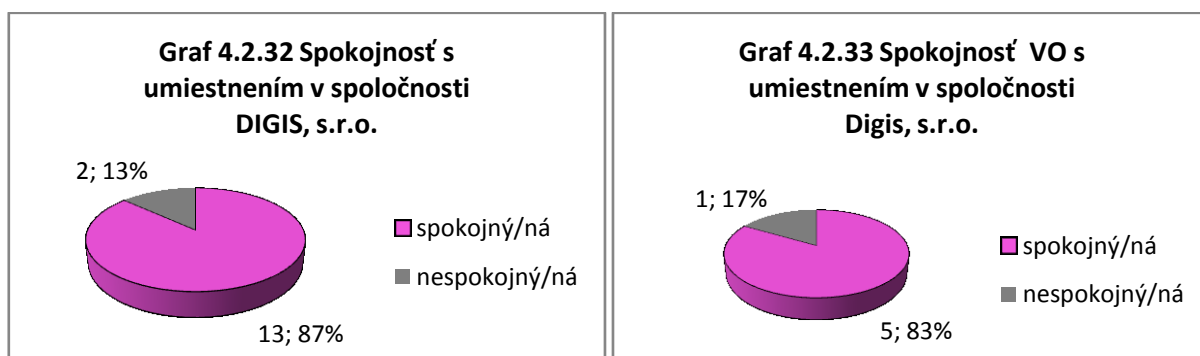
Profesijný rozvoj prostredníctvom vzdelávacích akcií nie je v podmienkach spoločnosti DIGIS, s.r.o. ničím novým ani nezabehnutým. Zamestnanci pociťujú spokojnosť so zabehnutým systémom vzdelávania a vidia v ňom už aj čiastočnú systematickosť. Nie vždy však vzdelanostné požiadavky odpovedajú finančnému rámcu vyhradenému k realizácii týchto aktivít a s tým súvisí aj negatívnych 20% odpovedí.



Zdroj: vlastné spracovanie

## 19. Ste spokojný/á s Vaším umiestnením a pôsobením v spoločnosti Digis?

Ako som už uviedla organizačná štruktúra spoločnosti sa vyznačuje plochosťou a neumožňuje prílišné vertikálne presuny. Zamestnanci si to uvedomujú aj v odpovediach, kedy 87% sa vyjadrilo k situácii pomerne kladne. Z celkového množstva respondentov však 3 pociťujú nespokojnosť so svojou súčasnou pozíciou. Je teda vhodné vytvoriť priestor, akým môže byť aj hodnotiaci pohovor, na zistenie dôvodu nespokojnosti a prípadne odstránenie týchto dôvodov či umožnenie presunu v rámci pozícií.

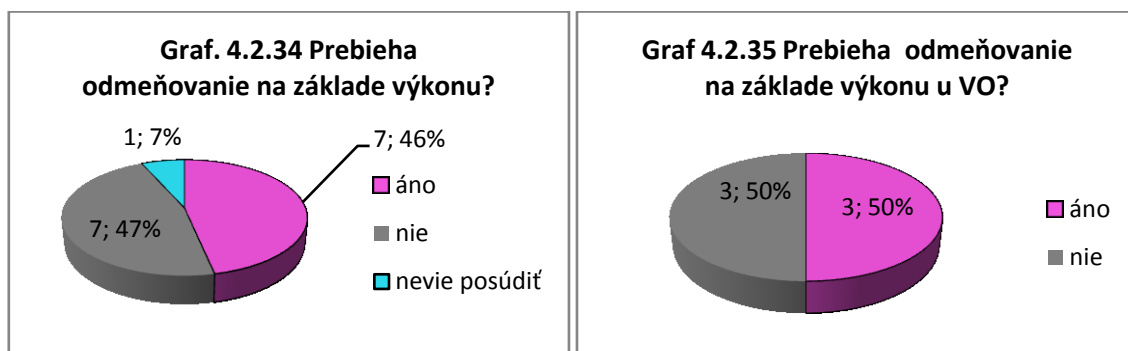


Zdroj: vlastné spracovanie

## 20. Ste odmeňovaný na základe vášho výkonu? Prípadne pri vyššom výkone získavate vyššiu odmenu?

Systém odmeňovania zamestnancov v spoločnosti Digis, s.r.o. som už opísala v kapitole 4.1. Vyplýva z neho existencia systému odmeňovania nad rámec pravidelného mesačného

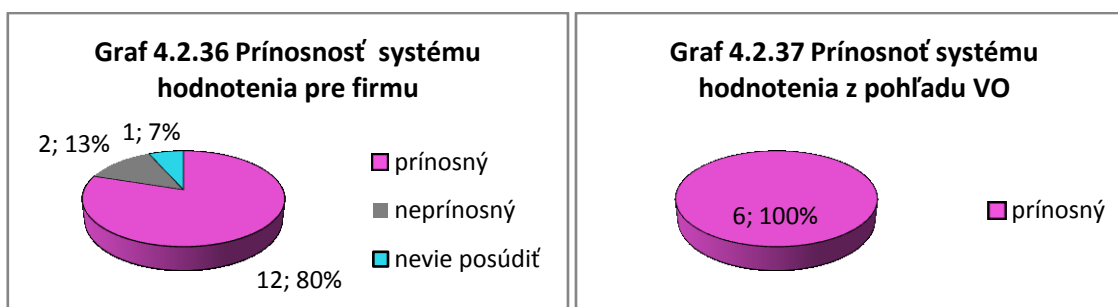
příjmu odvíjajúca sa od výkonu zamestnancov avšak nepravidelnosť vo výške odmien. Zo získaných odpovedí som zistila, že 7 z 15 opýtaných tento názor nezdieľa. Medzi odpoveďami zazneli reakcie typu neúčelnosti tohto odmeňovania, nerovnomernosti v prerozdelení, bez prepojenosti na výkon. Podotkli, že by uvítali pravidelnosť vyplývajúcu a nadväzujúcu na hodnotenie ich výkonu. V skupine vedúcich oddelení opätovne došlo k nerozhodnej situácii, a teda napriek spokojnosti so systémom sa našli podnety pre zmenu zabehnutého spôsobu odmeňovania v zmysle odzrkadlenia sa ich výkonu v odmenách, zosystematizovaní či prípadne akejsi zmene štruktúry odmien, ktorá by pozostávala z odpracovaných rokov, osobného ohodnotenia a prémie. Podľa môjho názoru by odmeňovaniu mohlo dopomôcť zavedenie systému hodnotenia zamestnancov. Zamestnanci by nadobudli istotu, že pokiaľ ich výkon bude spĺňať kritéria požadované od vedenia, bude mu prislúchať aj príslušná odmena. Systematickosť je potrebné zaviesť aj v spôsobe disponovania s peniazmi v rámci oddelení, aby sa zabránilo individuálnemu prístupu vedúcich oddelení a patričná odmena bola pre všetkých, nielen pre určitých jednotlivcov. Aj v tomto môže pri prerozdeľovaní dopomôcť systém hodnotenia, kedy aj vedúci oddelení získajú väčší prehľad o náplni práce zamestnancov ich oddelení.



Zdroj: vlastné spracovanie

## 21. Myslíte si, že hodnotenie pracovníkov by vašej organizácii prospelo?

Túto otázku som zámerne umiestnila na záver rozhovorov, pretože sa mi počas ich priebehu naskytoval priestor reagovať na podnety a námietky voči tomuto systému. Pokiaľ by som ju položila na začiatku rozhovoru, ich odpovede by boli diametrálne odlišné v porovnaní so získanými odpoveďami. Môj postreh plynie z počiatočnej nedôvery respondentov. Respondenti zaujali v závere k prípadnému zavedeniu systému hodnotenia pozitívnu reakciu, hoci sa vyskytla i nedôvera či nerozhodnosť. Plynula viac menej z obáv týkajúcich sa organizačnej a realizačnej stránky a obáv z formálnosti bez významného dopadu na ich výkon. Avšak celkovo šlo o prejavenie záujmu z ich strany o daný systém s vidinou prínosu pre spoločnosť Digis, s.r.o.



Zdroj: vlastné spracovanie

### 4.3 Zhrnutie výsledkov analytickej časti

Prvotnými podkladmi pre analytickú časť mojej diplomovej práce mi boli interné dokumenty spoločnosti a osobné rozhovory s riaditeľom spoločnosti a manažérkou kvality. Ohotne mi poskytli informácie tvoriace akýsi náčrt situácie vo firme v oblasti hodnotenia a zároveň odmeňovania ich zamestnancov. Na doplnenie informácií a vytvorenia si komplexného názoru na situáciu vo firme mi boli umožnené rozhovory so zamestnancami spoločnosti Digis, s.r.o. Získala som od nich podnetné názory na problematiku týkajúcu sa mojej práce. Firemná kultúra a atmosféra panujúca vo firme mi umožnila bez problémov prísun informácií a zároveň otvorenú komunikáciu na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry.

Vďaka úvodným otázkam som si rozdelila respondentov na vedúcich oddelení a rádových zamestnancov. Umožnilo mi jednak možnosť poukázať na rozdiely v chápaní situácie v podniku, a zároveň som v priebehu rozhovorov mohla jednotlivým skupinám ozrejmiť ich úlohu a zodpovednosť voči hodnoteniu v prípade zavedenia systému hodnotenia do ich podniku. Náhodne zvolení respondenti boli vo väčšej miere dlhodobo zamestnaní v spoločnosti a tak ich znalosť firmy a zaužívaných postupov im umožnila lepšie zhodnotiť a vyjadriť názor na prípadné klady či zápory. S formálnym hodnotením zamestnancov sa vo väčšine prípadov nemali možnosť stretnúť no všetci pochopili ciele a prínosy systému ako je možno vidieť z odpovedí na položené otázky.

V problematike spätnej väzby, ktorá nebola doposiaľ povzbudzovaná firemnou kultúrou však začali predkladať námietky a pociťovať nedostatok záujmu o ich prácu či už nedostatkom pochvaly či samotnej kritiky a usmernenia. Dôležitým aspektom v tejto oblasti je aj zapracovanie na odosobnení a teda na objektivite, ktorú musia nadriadený zaujať pri hodnotení či smerovaní podriadených.

Fakt, že komunikácia vo firme nie je potláčaná potvrdili aj odpovede, ktoré smerovali k dostatočnému priestoru na vyjadrenie námietok, návrhov či riešení. V čom však vidím

úskalíe je skutočnosť, že veľké percento nepozná alebo len čiastočne má prehľad o cieľoch firmy na nasledujúce obdobie. Pokiaľ by tento stav i naďalej pretrvával, nemohla by spoločnosť očakávať, že spoločným úsilím sa firma dostane do požadovaného cieľa. Zamestnanci musia mať prehľad a znalosť aspoň základných cieľov, aby svoje individuálne ciele mohli smerovať k splneniu vrcholových cieľov.

Záver rozhovorov sa niesol v pozitívnom duchu prijatia pravidelného systému hodnotenia. Prejavili oň záujem a napriek počiatočnej nedôvere si dokázali predstaviť podstupovať pravidelne zabehnuté zhrnutie hodnotenia v podobe hodnotiaci pohovor.

Nielen nadšenie zamestnancov ale aj vedenia spoločnosti predstavuje ideálne prostredie pre implementáciu hodnotenia zamestnancov v podmienkach spoločnosti Digis, s.r.o. Hoci je firmou s priaznivým pracovným prostredím a dobre zabehnutou firemnou kultúrou je viacero nedostatkov, ktoré by mohli byť vyriešené aj touto formou riadenia a usmerňovania pracovného výkonu.

Záverom tejto analytickej časti chcem podotknúť že ľudský potenciál spoločnosti je natoľko vyspelý, že zabehnutie hodnotiaceho systému by nemal byť problém. Firma naďalej pokračuje v revitalizácii organizácie a aj takouto formou prejavenia záujmu chce riadiť výkon a napomôcť rozvoju a motivácii svojich zamestnancov a tým dosiahnuť svoje ciele aj vďaka pravidlu minimax (viz kapitola 2.1)

## 5.Návrhy a odporúčenia

Dlhodobý úspech firmám neprinášajú výrobky, ale procesy, ktorými sú tieto výrobky vytvárané. Procesný prístup nie je pre spoločnosť Digis, s.r.o. ničím novým (viz kapitola 3.2.). Avšak riadenie procesov na riadenie organizácie nestačí. Aby mohli procesy efektívne fungovať, je nevyhnutná zodpovednosť manažmentu a riadenia všetkých zdrojov, najmä ľudských. Procesy totiž nevykonáva organizácia ale ľudia. Nie je vhodné pozeráť na ľudské zdroje ako na zdroj potrebný k vykonaniu práce, ale z pohľadu perspektívy organizácie, vzdelávania, kvalifikácie, kompetencií a spoluzodpovednosti za vykonávanie procesov. Pravdou bude, že len vzdelaní, kvalifikovaní a motivovaní zamestnanci môžu prinášať podniku nové hodnoty. A práve k tomuto stavu chcem prispieť aj v časti návrhov a spoločnosti navrhnúť „Formálny systém hodnotenia zamestnancov“. Teoretickú rovinu tejto problematiky som priblížila v predchádzajúcich kapitolách. Chcem na ne nadviazať a pokúsiť sa prispôbiť teóriu na podmienky podniku akým je spoločnosť Digis, s.r.o. Na základe analýzy prostredia, odbornej literatúry a nadobudnutých znalostí počas štúdia navrhujem nasledovný postup:

- **Implementácia systému hodnotenia**
- **Návrh hodnotiacich metód**
- **Návrh priebehu hodnotiacich rozhovorov**
- **Návrh hodnotiaceho formulára**
- **Návrh nadväznosti hodnotenia na odmeňovanie**

### 5.1 Implementácia systému hodnotenia

Zavádzanie pracovného hodnotenia je spravidla dlhodobejšou záležitosťou. Nie je možné „naštartovať“ celý systém so všetkými metódami od prvého dňa. Je potrebné počítať s akousi „inkubačnou“ dobou, počas ktorej sa vybuduje dôvera zamestnancov v systém, zabehnú sa metódy hodnotenia, odstránia nedostatky formulárov a prechádza sa v prvom rade z organizačne vyšších pozícií k nižším. Nemožno očakávať veľké výsledky hneď po prvom hodnotiacom cykle ale na druhej strane pohotovým vnímaním chýb a ich odstraňovaním k nim môžeme rýchlejšie dospieť. Vybrať vhodný systém hodnotenia najmä v počiatočnej fáze je ovplyvnené mnohými faktormi. V prvom rade to však záleží od typov pracovných miest, ktoré sa budú hodnotiť. Keďže spoločnosť Digis, s.r.o. nie je výrobným podnikom nemá zmysel v podniku zavádzať normy a podľa nich určovať kritériá hodnotenia. Ide vo



väčšej miere o manažérske a technicko-hospodárske pozície, ktoré sú napojené na strategické plány, a preto považujem za vhodné zvoliť prístup založený na riadení podľa cieľov, a teda hodnotenie za použitia metódy MBO (viz kapitola 2.2.3).

Proces implementácie hodnotiaceho systému som zachytila prostredníctvom *Ganttovho diagramu*, ktorý sa často využíva pre grafické znázornenie naplánovaných postupných činností v čase. Tabuľka 5.1.1 predstavuje vstupné údaje pre grafické znázornenie časovej implementácie hodnotiaceho systému prostredníctvom grafu, ktorý je súčasťou Prílohy 13.

**Tab. 5.1.1 Vstupné údaje grafu**

Činnosť	Čas zahájenia	Doba trvania	Čas ukončenia
Porada o zavedení	1.6.2011	9	10.6.2011
Workshop	13.6.2011	4	17.6.2011
Odsúhlasenie návrhov	17.6.2011	13	30.6.2011
Školenie hodnotiteľov	1.7.2011	30	31.7.2011
Porada tímu	1.8.2011	30	31.8.2011
Prípravné obdobie	30.6.2011	199	14.1.2012
Individuálny rozhovor	15.1.2012	31	15.2.2012
Plnenie cieľov	15.1.2012	137	31.5.2012
1. Hodnotiaci rozhovor	1.6.2012	58	29.7.2012
Zhodnotenie systému	1.8.2012	11	12.8.2012

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako naznačuje samotný graf, úvod celého procesu implementácie by podľa môjho názoru mal začať stretnutím všetkých zainteresovaných do budúceho procesu, a teda celej firmy. Odporúčam vedeniu spoločnosti zorganizovať **celofiremnú poradu** a oboznámiť všetkých zamestnancov s krokmi, ktoré sa vedenie spoločnosti rozhodlo podstúpiť. Obsahom by bolo odôvodnenie prečo a aký zmysel a prínos pre firmu má zavedenie hodnotenia ich pracovných výkonov, nasledovné kroky zavádzania systému a zároveň by sa poverila osoba zodpovedná za priebeh prípravy a následnej realizácie hodnotiaceho systému. Keďže ide o malú spoločnosť, ktorá nedisponuje personálnym oddelením ani personalistom v konkrétnej osobe, je potrebné vybrať zodpovednú osobu z radov zamestnancov. Prvú a druhú líniu organizačnej štruktúry by som nepoverovala touto zodpovednosťou najmä kvôli ich pracovnému zaťaženiu a počtu pozícií, ktoré už v súčasnosti zastávajú. Po bližšom poznaní fungovania firmy a organizačného zabezpečenia firmy by som zodpovednosť za fungovanie hodnotiaceho systému zverila do kompetencii vedúcemu oddelenia Prípravy GIS projektov. V rámci rozhovorov mal najväčšiu znalosť problematiky hodnotenia, prehľad o svojich

podriadených a kolegoch, zaniietenosť pre systém a zároveň predstavivosť fungovania systému.

Po oboznámení celej firmy s počínaním vedenia spoločnosti by mal nasledovať **workshop** k hodnoteniu zamestnancov, zabezpečený externou agentúrou, ktorá sa venuje problematike hodnotenia a zavádzania hodnotiacich systémov v podmienkach podnikov. Predstavila by spoločnosť Digis, s.r.o. ako si predstavuje zavedenie systému, akým spôsobom môže naplniť očakávania spoločnosti a zároveň v rámci *workshopu* navrhne politiku hodnotenia pozostávajúcu z metód hodnotenia na jednotlivé pozície, časového intervalu hodnotenia, oblasti a postup hodnotenia.

Návrhy plynúce z *workshopu* si vyžadujú dôkladné uváženie a preto som do diagramu zaradila fázu, v rámci ktorej by vznikol priestor na vyslovenie súhlasu, či prípadných námietok voči návrhom poskytnutých agentúrou.

Pre fungovanie akéhokoľvek systému sú potrebné prvky, komponenty. Pre fungovanie hodnotiaceho systému sú dôležití nielen hodnotení ale aj hodnotitelia. Podľa výsledkov rozhovorov sa názor zamestnancov vo väčšine odpovedí zjednotil na pozícii hodnotiteľov v podobe bezprostredne nadriadených. V prípade spoločnosti Digis, s.r.o. teda navrhujem do úlohy hodnotiteľov vedúcich oddelení. Zároveň, keďže ani ich osoby nesmú zostať bez spätnej väzby, navrhujem pre hodnotenie vedúcich oddelení riaditeľa spoločnosti. Keďže v spoločnosti Digis, s.r.o. ide o doposiaľ nezabehnutý systém odporúčam **absolvovanie školení**. Je dôležité aby sa pri výbere školiacej inštitúcie kládol dôraz na praktickosť školenia. Závčik hodnotiteľov by mal prebiehať interaktívne, predovšetkým hraním rolí no v prvom rade nie pomocou všeobecných scénok ale scénok zachytávajúcich čo najviac z reálneho prostredia danej firmy. Súčasne je vhodné, aby skúsený odborník sledoval priebeh a okomentoval ho na konci rozhovoru, a teda poukázal na prípadné chyby.

Spoločnosť Digis, s.r.o. má rozbehnutú spoluprácu so školiacou spoločnosťou TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o., ktorá sa podieľa na jej vzdelávacích programoch v rámci projektu OP LZZ. [17] V ponuke ich školení som si našla i školenie zamerané na hodnotenie zamestnancov, konkrétne pod názvom *Hodnotící pohovory a jejich vedení* [21] Kontaktovala som teda spomínanú školiacu spoločnosť a informovala sa o priebehu a prípadných nákladoch týkajúcich sa školenia v tejto oblasti. Výsledkom môjho záujmu bol produktový leták, ktorý som získala od kompetentnej osoby v oblasti realizácie školení. Jeho obsah je súčasťou Prílohy 7 a účastnícky poplatok pre jednu osobu na jeden

školiaci deň je 3480 Kč (bez DPH). Prípadnou spoluprácou s danou firmou by spoločnosť Digis, s.r.o. odpadla potreba hľadať vhodnú agentúru a môžu pokračovať v ich zabehnutej a doposiaľ zadarnej spolupráci.

Po absolvovaní školení by vedúci oddelenia mali predať potrebné informácie svojim podriadeným, napríklad v podobe **porady oddelenia**. Nielenže predajú poznatky zo školenia aj svojim kolegom, ale predstavia im aj postup hodnotenia, ktorý si zavedú v rámci daného oddelenia. Vedúci oboznámia zamestnancov s ich vlastnými cieľmi, zjednotia sa v postupe stanovovania ich individuálnych cieľov a zabezpečí sa tým aj príprava hodnotených, ktorých sa hodnotenie bude týkať. Počas rozhovorov som sa im snažila problematiku hodnotenia priblížiť, ale z časového ani kapacitného dôvodu sa mi nepodarilo predať im dostatok informácií pre hlbšie pochopenie tohto procesu. Zamestnancom, ktorí sa zúčastnili pohovoru sa mi aspoň z časti podarilo vysvetliť pointu a vzbudiť v nich záujem, čo pre štart systému myslím zohrá tiež určitú úlohu.

Príprave hodnotiteľov a hodnotených po zvyšok kalendárneho roku nechávam v diagrame dostatok časového priestoru. S koncom roku je spojené časové a pracovné vypätie končiacich zákaziek a teda aj vhodná doba na odskúšanie si tvorby krátkodobých cieľov a organizovanie si pracovného času. Pre vedúcich oddelení to bude predstavovať aj čas, počas ktorého si môžu odskúšať sledovanie a zaznamenávanie pracovného správania podriadených zamestnancov.

Prvý oficiálny **individuálny rozhovor** vedúcich oddelení so svojimi podriadenými navrhujem podľa časovej osi na začiatok roka. Mesačný horizont uvádzam z dôvodu pohyblivých firemných porád, na ktorých sú zverejnené ciele na budúce obdobie. Ciele budú v tomto rozhovore zohrávať dôležitú úlohu, pretože zamestnanci si budú musieť na základe strategických cieľov navrhnúť svoje prvé individuálne ciele odvíjajúce sa od týchto cieľov a od svojich potrieb. Keďže ide o prvý individuálny rozhovor bude skôr predstavovať úvod do hodnotenia, ozrejenie si postupu hodnotenia, predstaví sa formulár, ktorý bude slúžiť na hodnotenie a nastaví sa ciele na nasledujúce obdobie, ktoré budú predstavovať kritériá hodnotenia pri prvom hodnotiacom pohovore. Náplňou tohto rozhovoru by podľa môjho názoru mal byť aj Popis pracovného miesta, viz príloha 8. Zaradila som ho tu pre počiatočnú realizáciu pohovoru, nakoľko pri prvom pohovore nebude možné hodnotiť ciele uplynulého obdobia. Zároveň účelom tejto časti bude zjednotenie sa v náplni práce jednotlivých pozícií, ktoré zastávajú zamestnanci spoločnosti, nakoľko popisy pracovných miest nie sú vo firme

vedené. Sprehl'adni sa tým vyťaženosť jednotlivcov a následne môže dôjsť k delegovaniu úloh na iné pozície, prípadne sa môže zvýšená zodpovednosť a pracovné nároky odzrkadliť v procese odmeňovania. Okrem názvu pracovnej pozície a zaradenia do príslušného oddelenia obsahuje aj špecifikáciu účelu pracovného miesta, ktorú môžu konkretizovať hodnotiteľ a hodnotený v priebehu rozhovoru. Výpis hlavných činností, zodpovedností a povinností by som ponechala na hodnotenom v rámci jeho prípravy na pohovor keďže on najlepšie vie aké všetky činnosti sú mu zverené. V priebehu pohovoru ich následne prediskutuje s hodnotiteľom a dohodnú sa na ďalších krokoch a prípadnej pravidelnej aktualizácii tejto časti formuláru. Pri tvorbe štruktúry tejto časti som sa pridržala publikáciou od Armstronga [1], ktorý zároveň zdôrazňuje, že nie je dôležité ako sú nazvané hlavné činnosti ale aby boli v nich obsiahnuté konečné výsledky, ktoré sa od pracovníka očakávajú.

Počiatkový cyklus hodnotiacich rozhovorov a plánovania cieľov odporúčam stanoviť s polročným opakovaním. Preto aj prvé ciele jednotlivcov by mali byť stanovené na prvý polrok daného roku, po ktorom, ako naznačuje diagram, by mal nasledovať prvý **Hodnotiaci pohovor**, ktorému sa budem venovať v nasledujúcej časti. Na jeho realizáciu som vymedzila 2 mesiace, počas ktorých si vedúci oddelení rozvrhnú čas potrebný k individuálnym stretnutiam so svojimi podriadenými podľa časového vyťaženia zúčastnených.

Netreba zabudnúť na spätnú väzbu či skúšku správnosti poskytnutú Hodnotiacim rozhovorom. Navrhujem aspoň v prvých rokoch realizácie hodnotenia zaradiť za hodnotiace obdobie poradu na prediskutovanie nedostatkov, nezrovnalostí a chýb, na ktoré sa prišlo počas hodnotiacich rozhovorov, prípadne v hodnotiacich formulároch.

Časový interval hodnotenia a stanovovania cieľov sa v nasledujúcom období môže zmeniť a firma si ho môže prispôbiť svojim podmienkam a potrebám. No na začiatok som zámerne navrhla kratší interval na odstránenie chýb a zabehnutie správneho systému.

## 5.2 Návrh hodnotiacich metód k pracovným pozíciám

Na hodnotenie zamestnancov, ich výkonu či pracovnému správaniu existuje či už v teoretickej alebo v praktickej rovine veľké množstvo postupov a metód. Niektoré z nich som priblížila aj v teoretickej časti mojej diplomovej práce. V predošlom návrhu v procese implementácie zverujem návrh hodnotiacich metód externej agentúre, pre jej profesionalitu

a analytické schopnosti. No po zanalyzovaní situácie vo firme, chcem navrhnúť z môjho pohľadu najvhodnejšie metódy hodnotenia zamestnancov.

Zameranie spoločnosti Digis, s.r.o. bolo v tejto oblasti návrhov hlavným ukazovateľom pre výber vhodnej metódy hodnotenia. Ako hlavný pilier celého hodnotiaceho procesu v spoločnosti navrhujem metódu MBO a to v postupnom zavedení od vedúcich oddelení až k ich podriadeným. Navrhovanej metóde by predchádzala a zároveň ju dopĺňovala Metóda kľúčových udalostí. V prostredí spoločnosti Digis, s.r.o., presnejšie k pozícii riaditeľa spoločnosti, chcem medzi návrhmi hodnotiacich metód zmeniť aj Metódu 360°. Tak ako ani výrobu nie je vhodné rozbiehať pri veľkom počiatocnom objeme, ani v práci s ľuďmi nie je vhodné začínať s celým podnikom. Je to najmä z dôvodu odstránenia počiatocných chýb a vyhybania sa tak odmietnutia ešte nerozbehnutého systému. Z môjho hľadiska je vhodné nasmerovať Pilotný projekt v rámci metódy MBO na líniových manažérov - vedúcich oddelení, ktorí by mali ako prvý prejsť školením a tak by si svoje nadobudnuté vedomosti overili v praxi.

### **Metóda kľúčových udalostí**

Metódu som sa rozhodla zaviesť ako prvú a zároveň priebežnú metódu celého procesu hodnotenia. Bude slúžiť k akémusi hlbšiemu vnímaniu práce jednotlivých zamestnancov. Touto cestou sa naučia buď riešiť problémy ihneď alebo si zabezpečia náplň ich pohovoru. No každopádne metóda dokáže v mnohých situáciách podporiť okamžitú spätnú väzbu vedúceho na konkrétnu udalosť, ešte predtým ako urobí zápis. Tak sa podporí a vzájomne previaže formálne a neformálne hodnotenie, ktoré vo firme rovnako absentuje.

Mojou snahou nie je zaviesť veľa metód naraz, ale vychádzam zo situácie, kedy vo firme nič podobné neprebiehalo a chcem zabrániť „efektu posledného mesiaca“, kedy by sa hodnotenie zamestnancov aj hodnotiteľov sústredilo na najbližšie obdobie a zvyšný čas, hoci dôležitejší by stratil váhu. Pozitívne alebo negatívne udalosti by si hodnotitelia, vedúci oddelení, zaznamenávali na Záznamový arch (Príloha 9), ktorý by slúžil ako osnova ich vzájomného rozhovoru s hodnoteným. Prvé Záznamové archy by vedúci oddelení obdržali v priebehu Individuálnych pohovorov, ktoré sú naplánované na prelom januára a februára 2012 a v pravidelných intervaloch by zaznamenávali jednotlivé udalosti. Primárne to bude metóda, ktorú budú realizovať vedúci oddelení no môže poslúžiť aj vrcholovému vedeniu na zaznamenanie si prípadných netypických alebo typických postojov v priebehu pracovného výkonu zamestnancov.

## **Metóda MBO v podmienkach spoločnosti**

Pre metódu MBO je dôležitá znalosť strategických cieľov, od ktorých sa budú odvíjať ciele líniových manažérov a následne rádových zamestnancov. Tvorba strategických cieľov je v kompetencii riaditeľa spoločnosti. Keďže v spoločnosti, hlavne u rádových zamestnancov doposiaľ nebolo zaužívané vytváranie si individuálnych cieľov, rozhodla som sa pre potreby diplomovej práce uviesť zopár príkladov prepojenia individuálnych a strategických cieľov. Po získaní strategických cieľov a zameraní jednotlivých oddelení som sa pokúsila navrhnúť ciele konkrétnym osobám, vedúcim oddelení. Následne som ich s nimi skonzultovala a zjednotila sa na ich znení. V nasledujúcom texte priblížim postup metódy MBO na pozícii vedúceho oddelenia Zákazníckej podpory a aplikácii GIS a budem sa pridržať Modelu procesu MBO (viz kapitola 2.2.3., Obr. 2.2). Ukážku výkonových cieľov odvíjajúcich sa od strategických cieľov spoločnosti pre ostatných vedúcich oddelení sú obsahom Prílohy 10.

### **Proces metódy MBO:**

#### **➤ Stanovenie cieľov a plánovanie úloh**

V priebehu porady v januári tohto roku riaditeľ spoločnosti Digis, s.r.o. predniesol nasledovné ciele na obdobie 1-3 rokov:

- 1) V oblasti GIS poskytovať spracovanie Štúdií prevoditeľnosti tvorby GIS pre štátne inštitúcie a priemysel a zhodnotiť tak dlhodobé profesijné a obchodné skúsenosť a expertné poznatky celého tímu.
- 2) V mestách a obciach prechádzať z desktopových inštalácií GIS na webové riešenia a realizovať tak technologicky vyspelejšie prostredie pre zákazníkov aj pre administráciu GIS aplikácií.
- 3) Rozšíriť portfólio ponuky skenovacích technológií na robotické knižné skenery a masovo osloviť tento tržný segment ponukou tovarov a služieb.
- 4) Poskytovať riešenie pre krajské úrady v projektoch Digitálne mapy verejnej správy a Krajských digitalizačných úložísk

Znenie jednotlivých cieľov je všeobecnejšieho charakteru a predstavuje akýsi prehľad o plánovanom smerovaní firmy. Pokiaľ sa budem pridržať časového diagramu implementácie, ktorý je predmetom predchádzajúcej podkapitoly, bude prvé nastavenie cieľov prebiehať v januári 2012. Ciele budú stanovené na horizont prvého polroku a následne sa v Hodnotiacom rozhovore overí ich naplnenie. Pri realizácii Metódy MBO nestačí stanoviť

len jeden cieľ, ale ako som už uviedla v praktickej časti stanoviť si 3-5 cieľov. Navrhujem aby sa obsahovo zamerali na výkon, rozvoj potenciálu a pracovné správanie. Po špecifikácii cieľa bude nasledovať naplánovanie úloh k splneniu každého cieľa.

### **VÝKONOVÉ CIELE:**

- 1) Zrealizovať u 60% súčasných zákazníkov z celkovej databázy spoločnosti prieskum názorov na zmenu inštalácie GIS aplikácii do 29.4.2012.

**Úlohy k naplneniu cieľa:** predniesť svoj cieľ oddeleniu, určiť prioritných zákazníkov, monitorovať námietky súvisiace s ponukou Distribuovaného GISu, operatívne o námietkach informovať Oddelenie informačných technológií.

- 2) Zabezpečiť vhodným prístupom 40% súhlas zákazníkov k prechodu na webové riešenie GISu do 31.5.2012.

**Úlohy k naplneniu cieľa:** odčleniť záujemcov o webové riešenie GISu od zvyšku zákazníkov, vytvoriť jednoduchú a zrozumiteľnú príručku aplikácie GIS aj v internetovom rozhraní,

### **ROZVOJOVÉ CIELE:**

- 3) Do 31.3.2012 rozšíriť vedomosti prostredníctvom školenia o nové postupy a výhody týkajúce sa distribuovaného GISu.

**Úlohy k naplneniu cieľa:** vyhľadať si dostupnú literatúru k danej problematike prípadne podstúpiť školenie, zamerať sa na okruh informácií potrebných k výkonu svojej práce v tejto problematike, zosumarizovať si dôležité poznatky a vytvoriť si výťah informácií potrebných k prezentácii problematiky zákazníkom.

### **PRACOVNÉ CIELE:**

- 4) Zaradiť do 1.3.2012 do pracovného času pravidelné porady v rámci oddelenia, v intervale raz za dva týždne, pre zlepšenie komunikácie a priebežné koordinovanie činností.

**Úlohy k naplneniu cieľa:** stanoviť termín pravidelných porad, pripraviť si obsah a priebeh porady, prijímať návrhy tém porad aj od podriadených.

- 5) Naučiť sa do 31.5. prideľovať pracovným úlohám časové termíny naplnenia úloh a organizovať si svoj pracovný čas.

**Úlohy k naplneniu cieľa:** viesť si zoznam naplánovaných a pridelených úloh, časovo si ohraničiť ich realizáciu a uvádzať ku každej predbežný dátum splnenia, vizualizovať si zoznam úloh, pravidelne si kontrolovať termíny.

Ciele vedúcich oddelení, ktoré sa vzťahujú na celé oddelenie by bolo vhodné predniesť všetkým pracovníkom v rámci oddelenia aby aj oni mohli niektoré z cieľov naviazať na ciele vedúcich oddelení. Zabezpečí sa tak presun cieľov od vrcholového vedenia až po rádových zamestnancov. Seba projektovaním, vytýčením cieľov a postupov k ich naplneniu sa zamestnanci budú podieľať na rozvíjaní vlastnej osobnosti.

## **Sebariadenie**

Ďalším krokom a zároveň dôležitou súčasťou priebehu Metódy MBO je seba riadenie, nakoľko motivácia, znalosť metódy a veľmi dôležité úsilie každého jedného zamestnanca je predpoklad úspechu Metódy MBO a nenahraditeľnou súčasťou plnenia jednotlivých úloh. Je dôležité aby si zamestnanci spoločnosti Digis, s.r.o. uvedomili, že týmto prístupom im vedenie podniku poskytuje priestor a zároveň zodpovednosť za ich vlastnú realizáciu jednotlivých strategických cieľov. Vedenie poskytne ciele, ale je na jednotlivých vedúcich ako si tieto ciele pretransformujú do svojej podoby a akým postupom budú napredovať k ich naplneniu. Práve preto je dôležité seba riadenie a pravidelné koordinovanie svojich krokov, nielen v tomto Pilotnom projekte u vedúcich oddelení ale neskôr aj u rádových zamestnancov. Každopádne tým, že sa v priebehu Hodnotiaceho pohovoru presvedčia o naplnení cieľov a tým aj prispení k postupnému napĺňaniu vrcholových cieľov, bude mať proces seba riadenia určite vysoký motivačný účinok.

### **➤ Pravidelný koučink**

Záverečnou fázou kolobehu je síce podľa Obr. 2.2 v teoretickej časti práce koučink ale je to krok, ktorý nenasleduje ako posledný v procese. Pravidelný koučink je dôležitou súčasťou celého procesu či už riadenia zamestnancov alebo vedenia tímu. Preto navrhujem aby si v tomto prípade vedúci oddelení dohodli s vedením spoločnosti individuálne schôdzky aj počas roka a hlavne počas dôležitých projektov, kde budú aktualizovať informácie týkajúce sa práce a dopĺňať informácie o zmenách v oblasti cieľov. Zároveň sa poskytne priestor na priebežné zhrnutie práce jednotlivých oddelení, na usmernenie a veľmi dôležitú pochvalu odvedeného výkonu.



## **Metóda 360° spätnej väzby**

Poslednú z metód, ktorú pre implementáciu systému hodnotenia navrhujem pre spoločnosť Digis, s.r.o je 360° spätná väzba. Konkrétne ju navrhujem pre riaditeľa spoločnosti. Myslím si, že pre jeho pozíciu je z pomedzi metód najvhodnejšia. Poskytne mu tak obraz nielen vo vnímaní svojej osoby prostredníctvom seba hodnotenia ale nastaví mu zrkadlo aj ľudia z jeho bezprostredného okolia. V podmienkach firmy navrhujem aby jeho hodnotiteľmi boli:

- asistentka riaditeľa
- predstaviteľka manažmentu kvality
- vedúci z 3 oddelení spoločnosti

Moja voľba výberu hodnotiteľov vyplýva z toho, že riaditeľ spoločnosti nemá žiadneho priameho nadriadeného ani kolegu na rovnakej organizačnej úrovni. Preto nebude tento postup spĺňať presné požiadavky metódy, ale prispôbim ho podmienkam spoločnosti. K voľbe asistentky riaditeľa a predstaviteľky manažmentu kvality ma priviedla skutočnosť, že práve oni s ním prichádzajú najčastejšie do kontaktu a poznajú zrejme najbližšie jeho prácu a pracovné správanie. Neurčitost' u vedúcich oddelení je z toho dôvodu, že čo dva roky by sa práve tieto pozície menili aby bola zaručená objektivita a riaditeľ spoločnosti získal spätnú väzbu na jeho výkon postupne od všetkých zamestnancov. Pre túto metódu by sa vytvoril dotazník zameraný napríklad na kompetencie riaditeľa a všetci hodnotitelia spolu s riaditeľom samotným by odpovedali na rovnaké otázky. Výstup z dotazníkového šetrenia by bol spätnou väzbou na jeho prácu a zabezpečila by sa tak aj začlenenosť jeho osoby do systému hodnotenia.

## **5.3 Návrh hodnotiaceho formulára**

Doposiaľ som sa v rámci návrhov venovala hlavne postupom, metódam a spôsobu realizácie hodnotenia. No okrem týchto podstatných zložiek procesu je dôležitý aj hmatateľný výstup a teda formulár, ktorý zachytí priebeh hodnotenia a bude nielen pre vedenie ale aj pre zamestnancov predstavovať oporu a líniu ich ďalšej práce, rozvoja a profesijného rastu. V rámci Prílohy 11 a 12 je v konkrétnej podobe môj návrh a podoba hodnotiaceho formulára. Obsahom sa líšia len u pozícií vedúcich oddelení, ktorí majú formulár rozšírený o časť poskytujúcu priestor na zhodnotenie výkonu zamestnancov svojho oddelenia. Formulár

pozostáva z 8(u vedúcich oddelení z 9) bodov, ktoré sa venujú predošlému obdobiu, zhodnoteniu minulých cieľov, nastaveniu budúcich cieľov, vzdelávacím požiadavkám, očakávaniam a profesijným plánom jednotlivých zamestnancov. Prílohu 12 som pre praktickú ukážku aj doplnila na osobu vedúceho oddelenia, ktorého stanovovanie cieľov rozoberám v podkapitole 5.2. Vzhľadom k skutočnosti, že ide o prvé nastavovanie cieľov vynechala som oblasti hodnotenia predošlých cieľov a zároveň hodnotenie zamestnancov jemu zverenej pracovnej skupiny, oddelenia. Do budúca je možné rozšíriť, hlavne v prípade hodnotenia vedúcich oddelení, formulár o ďalšie hodnotiace kritérium, ktorým sú kompetencie. Avšak tomu by muselo predchádzať vytvorenie Kompetenčného modelu k daným pracovným pozíciám.

Môj návrh hodnotiaceho formuláru je v podstate postavený na slovných hodnoteniach a komentároch výkonu či iných oblastí. Nevyužila som v ňom žiadne bodovacie stupnice a to z dôvodu vyhnutia sa formálnosti a do budúca podľa môjho názoru postupnému ubúdaniu na význame. Samozrejme pokiaľ vedenie spoločnosti pocíti potrebu zavedenia hodnotiacich škál, uvádzam ich rôzne formy v teoretickej časti diplomovej práce. No podľa názorov rôznych odborníkov a personalistov, s ktorými som mala možnosť osobne hovoriť, sú hodnotiace škály po čase prvý dôvod korekcií zaužívaných hodnotiacich formulárov.

Pre rýchlejšiu manipuláciu so získanými informáciami plynúcimi z hodnotiacich rozhovorov a prehľadnejší výstup som sa pokúsila navrhnúť aj on-line formulár v prostredí *Google Apps*, konkrétne cez aplikáciu *Google Formulár*. Podmienkou tohto pre manipuláciu jednoduchého formulára, je existencia užívateľského účtu na gmail.com. Kroky tvorby formulára umožňujú zadávateľovi nastaviť dizajn, typ otázok, anonymitu ale aj možnosť, komu sa bude daný formulár zobrazovať. Distribúcia formuláru rovnako nie je zložitá a umožňuje buď zaslanie prostredníctvom e-mailu alebo cez zdieľanie formulára na webových stránkach firmy. Odoslaním formulára je automaticky zaslaný na odosielateľovu adresu odkaz umožňujúci prístup k výsledkom plynúcim z vyplnenia formulára. Aktivovaním odkazu sa vytvorí tabuľkový editor *Google Dokumenty*, v ktorom je možné sledovať všetky vyplnené odpovede. Táto aplikácia navyše umožní automaticky generovať grafický výstup a zabezpečí tak vhodnú a prehľadnú vizualizáciu dát.

Mojím cieľom bolo sprehľadnenie a vytvorenie komplexnejšieho a modernejšieho postupu spracovania tohto typu informácií. V prípade spoločnosti *Digis, s.r.o.* je možné realizovať distribúciu formulára oboma spôsobmi. V prípade využitia mailového postupu by

osoba kompetentná za hodnotiaci proces mala na svoje meno založený účet v prostredí gmail.com. Zostavený dotazník by rozoslala na firemné maily vedúcim oddelení a tí by v priebehu hodnotiaceho rozhovoru alebo po jeho ukončení vyplnili on-line dotazník týkajúci sa konkrétneho hodnoteného. Podobný postup by bol zavedený aj v prípade zdieľania formulára na webových stránkach firmy s tým, že výstup z hodnotiaceho formulára by sa ukladal rovnako na daný mail. Tento postup by zaručil prehľadné, rýchle a automatické využitie získaných informácií a odstránil by zdĺhavé hľadanie potrebných dát v papierovej podobe formulárov.

## **5.4 Návrh priebehu hodnotiaceho rozhovoru**

Teoretická rovina hodnotiaceho rozhovoru je predmetom teoretickej časti mojej práce (viz kapitola 2.3). Všeobecne som v nej naznačila jeho úlohy a venovala som sa každej fázy osobitne. Rovnako aj v praxi a teda aj v spoločnosti Digis, s.r.o. by nemali byť vynechané či preskočené tieto jednotlivé fázy rozhovoru.

Navrhujem aby sa s dostatočným predstihom (cca mesiac vopred) upovedomili všetci zamestnanci o blížiacom sa termíne hodnotiaceho pohovoru. Nielen príprava hodnotených a hodnotiteľov v podobe školení ale aj príprava na konkrétny hodnotiaci pohovor má veľký význam. Obe strany si musia ujasniť čo od hodnotenia očakávajú, zhrnúť si uplynulé obdobie zo svojho pohľadu a nemalý čas zaberie i formulovanie individuálnych cieľov. Aj tu apelujem na v tej dobe už jasnú predstavu vrcholových cieľov. Zamestnanci nemusia prísť na hodnotiaci pohovor s hotovými cieľmi. Je však dôležité aby mal ich predstavu a na konečnej podobe sa zhodne spolu so svojím hodnotiteľom, bezprostredným nadriadeným. Oporou pre celý proces prípravy by obom stranám mal byť hodnotiaci formulár. V procese prípravy môžu hodnotiteľom aj hodnoteným dopomôcť i záznamové archy, na ktoré si počas predošlého obdobia budú zachytávať pre nich dôležité udalosti. (Príloha č.9)

Vo fáze priebehu rozhovoru sa už formulár stane nielen osnovou ale i predmetom vyplnenia na základe konfrontácie a dohody oboch zúčastnených strán. V rámci hodnotiaceho rozhovoru navrhujem hodnoteným aj hodnotiteľom v spoločnosti aby si udržali kolegiálnosť a partnerskú rovinu, nielen pre lepšiu atmosféru ale aj pre jednoduchšie zjednotenie sa na budúcich cieľoch. V prvých hodnotiacich pohovoroch navrhujem spoločnosti Digis, s.r.o. aby bezprostredne nadriadený so svojím zvereným zamestnancom, v tejto úlohe hodnoteným, prebral náplň ich pracovnej pozície a tak zaznamenal pracovné činnosti, ktoré vo firme

zastáva. Môj návrh pramení z výsledkov rozhovorov a teda z pripomienok zamestnancov spoločnosti k absencii vymedzenia pracovných povinností. Vo všeobecnosti však navrhujem, aby sa v spoločnosti v rámci priebehu hodnotiaceho pohovoru venovalo hlavne 3 oblastiam:

- predchádzajúcemu výkonu
- minulým a budúcim pracovným cieľom
- pláne zamestnancovho rozvoja.

Nielen táto osnova ale aj hodnotiaci formulár je zostavený v takejto postupnosti a myslím si, že ide o logickú nadväznosť, ktorá má svoje opodstatnenie. V rámci debaty o predchádzajúcom výkone sa jednak zosumarizuje predošlé obdobie, ale zároveň sa vytvorí určitý základ pre zvyšnú časť pohovoru. Následne sa posunie rozhovor do roviny cieľov kde po zhodnotení dosiahnutia respektíve nedosiahnutia cieľov minulého obdobia dochádza k formulovaniu budúcich cieľov. V tejto fáze hodnotiteľ môže radiť a odporúčať návrhy ale konečné plánovanie musí zostať v kompetencii zamestnanca, hodnoteného. Tretia časť je venovaná rozvoju, ktorý je zároveň pre zamestnancov spoločnosti motivačným faktorom pre ich prácu.

Priebeh hodnotiaceho rozhovoru u vedúcich oddelení a ich priameho nadriadeného navrhujem v podobnom duchu a však mal by byť doplnený aj o zhodnotenie výsledkov hodnotenia im zverených zamestnancov. Tým sa zabezpečí prísun informácií „z pravej ruky“ priamo vedeniu spoločnosti a získa aj ono prehľad o zvyšku spoločnosti.

Záver hodnotiaceho rozhovoru navrhujem v podobe rekapitulácie a kontrole zhody nad stanovenými cieľmi, kontrole kompletnosti formulárov a prípadnej dohode o priebežnom usmerňovaní pri dosahovaní cieľov prípadne ich úprave. Záleží už na vedúcich oddelení či navrhnu svojím tímom pravidelné porady alebo individuálne, v tomto prípade už kratšie, sedenia slúžiace na zhodnotenie priebežného plnenia cieľov. Pokiaľ by boli otvorení tejto možnosti, bolo by to určite v prospech vecí a zabránilo by sa možnému vyhoreniu cieľov. Formuláre z hodnotenia navrhujem založiť do zložky zamestnanca, ktorá je vedená v spoločnosti Digis, s.r.o. pre každého zamestnanca. Zároveň poskytnúť jedno vyhotovenie formulára každému hodnotenému pre svoju potrebu aby mal tak možnosť kedykoľvek do neho nahliadnuť.

## 5.5 Návrh nadväznosti hodnotenia na odmeňovanie

Posledným návrhom mojej diplomovej práce je záležitosť odmeňovania. Pri analýze súčasného stavu v spoločnosti Digis, s.r.o. som sa zmienila o spôsobe akým sú zamestnanci príležitostne odmeňovaní. Napriek skutočnosti, že vedenie spoločnosti nevidí v systéme hodnotenia možnú nadväznosť na odmeny dovoľm si navrhnúť aspoň čiastočnú zmenu v doterajšom postupe.

Zabehnutý systém odmeňovania podľa môjho názoru nie je príliš systematický. Bez ohľadu na výšku odmien vidím v ňom neopodstatnenie. Utvrdila som sa v ňom aj v priebehu pohovorov so zamestnancami. V prvom rade nevidia v niektorých prípadoch nadväznosť na výkon a v druhom rade je problémom neobjektívnosť v prerozdeľovaní v rámci oddelenia.

Uvedomujem si skutočnosť, že nie vždy je dostatok finančných prostriedkov na vyčlenenie odmien a zároveň, že prostriedky plynú do podniku s určitým časovým oneskorením ako odídu splnené zákazky. Práve preto vidím riešenie v zaradení odmien až v nadväznosti na hodnotenie. V praxi by to znamenalo, že odmeny by sa neposkytovali neorganizovane v priebehu roka ale boli by zaradené v časovej línii až v následnosti po hodnotiacom pohovore. Samozrejme s určitým časovým odstupom. Finančné prostriedky, ktoré by sa počas roku vytvorili na poskytnutie odmien by mohli byť odložené na osobitnom účte a v stanovenom termíne by došlo k prerozdeleniu. Pre firmu by to neznamenal žiadne výdavky navyše a pre zamestnancov by sa nominálne zvýšila výška odmeny v daný okamžik.

Zároveň by nadväznosť na odmeny uľahčila aj vedúcim oddelení objektívnejšie prerozdeliť prídel finančných prostriedkov vďaka prehľadnosti o výkone jednotlivých zamestnancov. Tým, že by mali prehľad o plnení zamestnancom stanovených cieľov by získali komplexnejší pohľad a vynikla by vďaka rozhovoru často aj „mravenčia“ práca jednotlivcov.

Celkový systém by získal na systematickosti a pre zamestnancov by malo aj samotné hodnotenie väčší význam ako len v prípade kedy by z ich pohľadu predstavovalo akési zrekapitulovanie predošlého obdobia. Koniec koncov bola finančná odmena súčasťou každej odpovede v rámci vyššej motivácie k pracovnému výkonu. Prečo nepopohnať alebo neodmeniť ich celoročné zánietenie aj takýmto spôsobom a nenamotivovať ich ďalší výkon?

## 6. Záver

Hodnotenie pracovníkov poskytuje otvorenosť vzťahu a komunikácie medzi vedením firmy a podriadenými. Umožňuje získať prehľad, rozvíjať, meniť, poskytuje šance a zároveň umožňuje získať konkurenčnú výhodu na trhu. Jedine podnik, ktorý si je vedomý svojho ľudského potenciálu a zároveň dokáže odbúrať prekážky brániace inovatívnemu mysleniu a tvorivosti dokáže obstáť na trhu turbulentnej konkurencie. Súčasné prostredie je plné zmien, noviniek, inovácií ale aj prekážok, ktorým sa nielen podniky musia postaviť zoči-voči ale aj jednotlivec-zamestnanec. Takouto zmenou pre zamestnanca a vedenie podniku je určite aj hodnotenie výkonu.

V priebehu tvorby mojej diplomovej práce som sa mala možnosť stretnúť s rôznymi názormi personalistov, čítala som mnoho publikácií a článkov týkajúcich sa problematiky hodnotenia. Nie vždy to boli pozitívne reakcie a nie vždy smerovali k užitočnosti tohto systému no naopak našli sa aj názory, ktoré zdôrazňovali jeho dôležitosť. Nadobúdaním vedomostí v tejto oblasti sa aj môj názor na problematiku utvrdzoval a to v dôležitosti a podstatnosti plynúcej z hodnotenia pre podnik ako celok.

Cieľom mojej práce ako už aj jej samotný názov naznačuje bolo analyzovanie súčasného stavu hodnotenia zamestnancov v podmienkach konkrétneho podniku. Podnikom, ktorý mi umožnil naplno využiť moje poznatky a ponechal voľnú ruku mojej realizácii bola spoločnosť Digis, s.r.o. Spolupráca s vedením a celou firmou bola veľkým prínosom už počas tvorby bakalárskej práce. Súčasný prístup sa v ničom nezmenil a priateľská komunikácia a otvorené možnosti mi poskytli možnosti sebarealizácie.

Analýzou prostredia, dokumentov a realizáciou rozhovorou s vedením a zamestnancami som získala veľké množstvo informácií a podnetov odzrkadľujúcich nielen situáciu vo firme ale aj ich firemnú kultúru a zabehnuté postupy. Všetky tieto skutočnosti mi pomohli pri tvorbe 5 návrhov, ktoré v globálnom pohľade vytvárajú Formálny systém hodnotenia zamestnancov. Mojou snahou bolo zvoliť pre zamestnancov nielen vhodné metódy, ale aj postupy, organizačné zabezpečenie a jednotlivé kroky tak aby vo finále vytvárali jeden zmysluplný celok. Veľkú podporu v celom procese navrhovania systému hodnotenia v mojom prípade zohrávala skutočnosť, že nielen vedenie prejavilo záujem o implementáciu systému do praxe ale nadšenie vychádzalo aj od zamestnancov.

V návrhoch som bližšie špecifikovala organizačné zabezpečenie systému a navrhla som metódy hodnotenia pre vedúcich oddelení v rámci Pilotného projektu a taktiež pre

riadiť spoločnosti. Ich súčasťou bol aj návrh priebehu hodnotiaceho rozhovoru, k nemu potrebný hodnotiaci formulár a posledný návrh smeroval k previazanosti hodnotenia so systémom odmeňovania.

Určite moje návrhy nepredstavujú konečnú a finálnu podobu celého systému hodnotenia. Predstavujú akúsi možnú variantu akou sa môže podnik uberať a samozrejme náčrt, ktorý sa postupom času bude meniť a prispôbovať meniacim podmienkam vo firme. Ak však aspoň z časti splní účel, na ktorý bol navrhnutý mala moja práca zmysel. Dôležitou spätnou väzbou budú samotní zamestnanci spoločnosti, ktorých sa celý systém bude prvotne dotýkať, a ktorí budú mať určité očakávania spojené už so samotným začiatkom procesu hodnotenia. Preto zohrá dôležitú úlohu v tomto procese príprava hodnotiteľov a ich zánietenosť pre realizáciu niečoho, čo v konečnom dôsledku môže výrazne ovplyvniť nielen výkon ale aj atmosféru na pracovisku.

## Zoznam použitej literatúry

### Publikácie:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- [4] BARTÁK, J. *Řídit nebo vést*. 1. vyd. Praha : Alfa Nakladatelství, 2010. 127 s. ISBN 978-80-87197-34-9.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [6] BLÁHA, J.; MATEICUIC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [7] FAERBER, Y.; STOWE, Ch. *Vedení lidí v praxi : Zlepšete své manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.
- [8] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika : Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [9] HINDLS, R.; HRONOVÁ, S.; NOVÁK, I. *Analýza dat v manažerském rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 360 s. ISBN 80-7169-255-7
- [10] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha 7 : Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [11] KOUBEK, J. *Personální práce malých a středních firmách : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [12] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha 3 : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.



- [13] KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009. 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5
- [14] MATHIS, R., L.; JACKSON, J., H. *Human Ressource Managemenent*. 12th ed. USA: Cengage Learning, 2008. 571 p. ISBN 13: 978-0-324-54275-2
- [15] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

#### **Internetové zdroje:**

- [16] BĚLOHLÁVEK, F. *Hodnocení pracovního výkonu*. [online]. [cit. 3. ledna 2011]. Dostupný z WWW: [http://knihy.cpress.cz/DátaFiles/Book/00003893/Download/KE0500\\_kapitola.pdf](http://knihy.cpress.cz/DátaFiles/Book/00003893/Download/KE0500_kapitola.pdf)>
- [17] DIGIS.CZ. Projekt OP LZZ. [online]. [cit. 2011-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.digis.cz/spolecnosti/projekt-op-lzz/>>
- [18] HN.IHNED.CZ. Zaměstnanci, kteří nemají cíle, postrádají dobré vedení.[online]. 14.7.2003, [cit. 2010-11-05]. Dostupný z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-13087260-zamestnanci-kteri-nemaji-cile-postradaji-dobre-vedeni>>
- [19] KOHOUTEK, R. Rozhovor, jeho druhy a požadavky na tazatele. *Rudolfkohoutek.blog.cz* [online]. 11.2.2010, [cit. 2011-01-04]. Dostupný z WWW: <<http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/rozhovor-jeho-druhy-a-pozadavky-na-tazatele>>
- [20] OFFICE.MICROSOFT.COM. Dostupné typy grafů. [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Dostupný z WWW: <<http://office.microsoft.com/cs-cz/excel-help/dostupne-typy-grafu-HA001034607.aspx>>
- [21] TEMPO.CZ. Soft Skills. [online]. 2010 [cit. 2011-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.tempo.cz/vzdelavani-a-poradenstvi/firemni-vzdelavaci-programy/soft-skills/>>

#### **Materiály firmy Digis, spol. s r.o.**

- [22] Příručka jakosti

## **Zoznam skratiek**

BOZP	bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
GIS	geografický informačný systém
ISO	Medzinárodná organizácia pre normy
OP LZZ	Operačný program Ľudské zdroje a zamestnanosť
PO	požiarna ochrana
PSK	politika systému kvality
SMJ	Systém managementu jakosti
VO	vedúci oddelenia

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.04.2011

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## **Zoznam príloh**

Príloha 1	Organizačná štruktúra
Príloha 2	Funkčná organizačná štruktúra
Príloha 3	Schéma procesov
Príloha 4	Otázky kladené v rozhovore so zamestnancami
Príloha 5	Postup tvorby cieľov
Príloha 6	SMART
Príloha 7	Produktový leták spoločnosti TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o.
Príloha 8	Popis pracovného miesta
Príloha 9	Záznamový arch
Príloha 10	Ciele vedúcich oddelení
Príloha 11	Hodnotiaci formulár pre zamestnancov
Príloha 12	Hodnotiaci formulár pre vedúcich oddelení
Príloha 13	Časový priebeh implementácie hodnotiaceho systému

